



**Universidade de
Aveiro
2011**

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração

Maria da Graça Rodrigues de Bastos A informação empresarial no setor do calçado em Portugal. Uma evidência.



Maria da Graça Rodrigues de Bastos A informação empresarial no setor do calçado em Portugal. Uma evidência.

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade - Fiscalidade, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor João Francisco Carvalho de Sousa - Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

dedicatória

Dedico este trabalho:

- À minha filha Carolina, pelo amor, apoio e compreensão nos momentos difíceis, quando muitas vezes não a pude acompanhar, pelo tempo que não usufruímos juntas;
- Aos meus pais, pelo exemplo de coragem e integridade que sempre me transmitiram;
- Aos meus irmãos e irmãs, pelo incentivo e ajuda ao longo destes tempos nem sempre fáceis;
- Aos meus amigos, pela motivação e carinho que sempre me concederam e principalmente no decorrer deste trabalho que tantas vezes me ajudaram, para eu poder prosseguir esta caminhada.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Eleutério Machado Ferreira
Professor Aposentado do Instituto Superior de Contabilidade e
administração da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor João Francisco Carvalho de Sousa
Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A presente dissertação contou com apoios determinantes, que contribuíram para que fosse possível a sua realização. Em primeiro lugar, quero agradecer e salientar o papel preponderante do orientador deste trabalho, ao Professor João Sousa, pela sua disponibilidade, incentivo, sugestões, paciência, os meus profundos agradecimentos.

Ao Dr. João Maia da APICCAPS, pela amabilidade que teve em responder aos meus *emails*.

Por último e não menos importante, à minha família e amigos que com toda a paciência do mundo suportaram o meu mau feitio, a todos agradeço, na certeza de que quando precisarem de mim eu estarei lá...

palavras-chave

Relato voluntário empresarial, setor do calçado, *Cluster*, estrutura empresarial familiar, internacionalização, globalização.

resumo

O presente estudo tem por objetivo despertar as empresas de calçado de couro, para novas capacidades e competências, relativas à exploração de sinergias estratégicas, existentes na divulgação de informação empresarial num contexto tecnológico e empresarial que promova uma verdadeira espiral de competitividade do *cluster* do calçado.

Apesar do carácter global dos contextos económicos atuais, evidências empíricas demonstram que a divulgação voluntária dos fluxos de informação empresarial continua a ser limitada no setor do calçado, com visíveis deficiências na divulgação da mesma.

Esta constatação sugere que as empresas do setor não são capazes, pelas suas características e recursos locais, incentivar e promover esta divulgação e assim tornarem-se mais competitivas.

O presente trabalho foca a importância de uma abordagem, ao setor tradicional do calçado, relativamente à divulgação voluntária de informação financeira e não financeira na promoção, desenvolvimento e competitividade do setor. A análise do território nacional identifica, no norte litoral do País, um conjunto de pólos industriais especializados na produção de calçado. Pelo facto de serem atividades produtivas muito sensíveis às questões de estética e de *design*, com uma forte componente concorrencial, este trabalho apresenta como uma estratégia de competitividade, o processo voluntário de divulgação da informação empresarial.

O relato voluntário traz vantagens às empresas que optarem pela divulgação de informação financeira e não - financeira de qualidade, podendo o relatório a divulgar explicar o diagnóstico das suas principais fortalezas no que tange ao seu desempenho, e assim, uma oportunidade de inovação e alta performance.

keywords

Footwear setor, *Cluster*, voluntary financial reporting, corporate structure family, internationalization, globalization.

abstract

The present study aims to awaken the business of leather shoes for new skills and competencies related to the exploitation of strategic synergies, which are in the disclosure of business information, in a entrepreneur and technological context, promoting a true competitiveness cluster of footwear.

Despite the global nature of the current economic context, experienced evidences show that the voluntary disclosure of corporate information flows, remain limited in the footwear industry, with deficits in the disclosure of the same one.

This suggests that the industry can not, by its characteristics and local resources, encourage and promote the disclosure and thereby become more competitive.

This work focuses on the importance of an approach to the traditional footwear industry, and voluntary disclosure of financial and non financial information in the promotion, development and competitiveness of the business setor. The analysis on the national territory identifies in the north coast of the country, a number of industrial states specialized in the manufacturing of footwear. Because the production activities are very sensitive to the aesthetics and design matters, with a strong competitiveness, this work presents itself as a competitive strategy, the voluntary process of disclosure to the corporate information.

The voluntary reporting provides benefits for companies that choose the disclosure of financial and non financial information quality. The report may disclose and explain the diagnosis of its main strengths in terms of their performance, and thus an opportunity for innovation and high performance.

Índice

1. Introdução	- 7 -
2. Uma breve história do calçado	- 11 -
3. A evolução do setor do calçado.....	- 17 -
3.1. <i>Um enquadramento internacional</i>	<i>- 17 -</i>
3.2. <i>Um enquadramento nacional.....</i>	<i>- 21 -</i>
4. As perspetivas económicas do setor do calçado	- 31 -
4.1. <i>Uma análise macroeconómica do setor.....</i>	<i>- 31 -</i>
4.2. <i>A estrutura produtiva do setor do calçado em Portugal - Evolução.....</i>	<i>- 39 -</i>
5. Os mercados da indústria portuguesa do calçado	- 51 -
5.1. <i>O mercado interno</i>	<i>- 51 -</i>
5.2. <i>O mercado externo.....</i>	<i>- 53 -</i>
6. Importância da informação financeira e empresarial.....	- 75 -
6.1. <i>Aspetos contabilísticos e fiscais da prestação de contas.....</i>	<i>- 75 -</i>
7. A Importância da informação empresarial para a afirmação interna e externa do setor do calçado	- 85 -
7.1. <i>Objetivos da Informação Empresarial no setor do calçado.....</i>	<i>- 85 -</i>
7.2. <i>Análise da informação empresarial nos Websites do setor do calçado</i>	<i>- 88 -</i>
7.2.1. <i>Breves considerações sobre a importância da informação na Internet.....</i>	<i>- 88 -</i>
7.2.2. <i>Análise da informação empresarial do setor do calçado nos portais Web ..</i>	<i>- 90 -</i>
7.2.2.1. <i>Objetivos do estudo</i>	<i>- 92 -</i>
7.2.2.2. <i>Metodologia do estudo</i>	<i>- 93 -</i>
7.2.2.3. <i>Resultados obtidos</i>	<i>- 99 -</i>
7.2.2.4. <i>Conclusões</i>	<i>- 109 -</i>
8. A posição da APICCAPS sobre a divulgação de informação pelas empresas do setor	- 111 -
8.1. <i>As questões escolhidas sobre relato voluntário no setor.....</i>	<i>- 111 -</i>
8.2. <i>Respostas obtidas sobre relato voluntário no setor.....</i>	<i>- 112 -</i>
9. Conclusões	- 117 -

Siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado Componentes e Artigos e seus Sucedâneos

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

BSI – Broadcast Software International

CE – Comunidade Europeia

CIP – Confederação Empresarial de Portugal

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado Português

EM – Estados Membros

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

GAPI – Gabinete de Apoio à Propriedade industrial

ICEP – Instituto das Empresas para os Mercados Externos

INE – Instituto Nacional de Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RE – Relato Empresarial

SI – Sistemas de informação

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UEM – União Económica Monetária

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócio

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - CONSUMO PORTUGUÊS DE CALÇADO DE COURO (2009)	24 -
QUADRO 2 - PRINCIPAIS PRODUTORES, IMPORTADORES E EXPORTADORES MUNDIAIS DE CALÇADO EM MILHÕES DE PARES (2008)	34 -
QUADRO 3 - MAIORES EXPORTADORES MUNDIAIS DE CALÇADO (2008)	35 -
QUADRO 4 - IMPORTADORES E EXPORTADORES DE CALÇADO DA UNIÃO EUROPEIA (2009)..	38 -
QUADRO 5 - EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADO PORTUGUESA (2004-2009)	41 -
QUADRO 6 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE CALÇADO (2009)	47 -
QUADRO 7 - CONSUMO PORTUGUÊS DE CALÇADO (2009)	51 -
QUADRO 8 - PRODUÇÃO PORTUGUESA DE CALÇADO (2009).....	51 -
QUADRO 9 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ACO.....	55 -
QUADRO 10 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JONITA	56 -
QUADRO 11 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ARA SHOES	57 -
QUADRO 12 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BECIG.....	58 -
QUADRO 13 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CLAUDIFEL	59 -
QUADRO 14 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CAMPEÃO PORTUGUÊS	60 -
QUADRO 15 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA KYAIA	61 -
QUADRO 16 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA GABOR	62 -
QUADRO 17 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JEFAR	63 -
QUADRO 18 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FELFI.....	64 -
QUADRO 19 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JONIL.....	65 -
QUADRO 20 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA MEPHISTO	66 -
QUADRO 21 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PCF	67 -
QUADRO 22 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PEDOURO	68 -
QUADRO 23 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PROCALÇADO.....	69 -
QUADRO 24 - SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DAS MAIORES EMPRESAS PORTUGUESAS DE CALÇADO DE COURO.....	70 -
QUADRO 25 - NÚMERO DE PEDIDOS DE REGISTOS APOIADOS PELO GAPI-CTCP (2002-2010)-	73

-

QUADRO 26 - OS REFERENCIAIS CONTABILÍSTICOS VIGENTES	- 79 -
QUADRO 27 - ENDEREÇOS ELETRÓNICOS DOS SITES EMPRESARIAIS	- 97 -
QUADRO 28 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO A)	- 101 -
QUADRO 29 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO B)	- 101 -
QUADRO 30 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO C)	- 102 -
QUADRO 31 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO D)	- 103 -
QUADRO 32 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO E).....	- 103 -
QUADRO 33 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO F).....	- 104 -
QUADRO 34 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO G)	- 105 -
QUADRO 35 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO H)	- 105 -
QUADRO 36 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO I)	- 106 -
QUADRO 37 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO J)	- 107 -
QUADRO 38 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO K)	- 107 -
QUADRO 39 - SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA INFORMAÇÃO DIVULGADA	- 109 -

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO (1991-2009)	- 45 -
FIGURA 2 - ANÁLISE DO VN POR EMPRESA DAS QUINZE MAIORES PORTUGUESAS DO CALÇADO DE COURO	- 71 -
FIGURA 3 - NÚMERO DE PEDIDOS DE REGISTO DE MARCAS E LOGÓTIPOS (2002-2010)	- 73 -
FIGURA 4 - MODELO DA FICHA DE AVALIAÇÃO	- 98 -
FIGURA 5 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO A)	- 101 -
FIGURA 6 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO B).....	- 102 -
FIGURA 7 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO C).....	- 102 -
FIGURA 8 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO D)	- 103 -
FIGURA 9 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO E).....	- 104 -
FIGURA 10 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO F)	- 104 -
FIGURA 11 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO G)	- 105 -
FIGURA 12 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO H)	- 106 -
FIGURA 13 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO I).....	- 106 -
FIGURA 14 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO J)	- 107 -
FIGURA 15 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO K)	- 108 -

1. Introdução

O estudo desenvolvido pretende, sensibilizar o setor do calçado, para o processo de divulgação voluntária de informação empresarial e o consequente incremento da sua qualidade, transparência e comparabilidade, tornando mais competitivo o setor.

Tendo presente este objetivo central, desenvolvemos uma pesquisa bibliográfica sobre o calçado desde a antiguidade até aos nossos dias, e para além disso, desenvolvemos um estudo teórico da problemática da divulgação de informação empresarial pela indústria do calçado português, e que se concluiu com a análise dos portais *Web* das quinze maiores empresas do setor do calçado em Portugal.

Pretendemos com a realização de um desenvolvido estudo empírico e numa primeira fase, determinar a qualidade informativa evidenciada pelos portais *Web* de cada empresa.

De seguida avançámos para a segunda fase do estudo, que compreendeu a realização de algumas questões, cujos resultados permitiram identificar o posicionamento da APICCAPS quanto ao relato empresarial, à sua aceitação e vontade para intervir junto das empresas a que representa.

Concluímos o estudo empírico analisando a informação empresarial disponibilizada nos portais *Web* pelas empresas do setor de calçado, tendo presente que o relato empresarial no futuro deverá ser uma realidade deste setor. Os resultados da análise permitiram constatar as fragilidades exibidas pela informação disponibilizada, sendo clara a propensão para a divulgação, mas evidentes as debilidades da estrutura e a necessidade do seu ajustamento.

Os resultados obtidos com o trabalho desenvolvido possibilitaram a formulação de importantes contributos para a afirmação da divulgação voluntária de informação como fator de competitividade e promoção para o setor.

O trabalho de investigação foi dividido em duas fases, análise detalhada dos *sites*, numa perspetiva que incide sobre a problemática do relato praticado pelas empresas, com uma aplicação empírica das quinze maiores empresas do setor do calçado, e simultaneamente formulação e envio de um questionário breve à APICCAPS, no sentido de saber a opinião dessa sobre o tema em análise.

Chegamos assim à estrutura do trabalho, este compreende nove partes, e procura focar os temas que substancialmente maior destaque exigem, seguidamente enunciados:

No ponto 1. – Elaboração da introdução;

No ponto 2. – Breve apresentação sobre o tema do estudo, e nesse sentido situar o aparecimento do sapato, que nasceu de uma necessidade básica de proteção do pé, desenvolvendo-se até se tornar um acessório de moda;

No ponto 3. – Fazemos uma síntese da evolução do setor, abrangendo o panorama nacional e internacional da indústria do calçado tendo com referência a moda, perspetivando uma visualização global para permitir um melhor acompanhamento da leitura;

No ponto 4. – É feita uma análise macroeconómica, dando a conhecer as perspetivas nacionais e internacionais a nível económico do setor. Referindo a estrutura produtiva do setor e a sua evolução;

No ponto 5. – Uma breve síntese dos mercados da indústria portuguesa do calçado. Onde se verifica que o mercado externo, absorve maioritariamente a produção portuguesa;

No ponto 6. – É dado enfoque à importância da informação financeira e empresarial, sendo referidos os aspetos contabilísticos e fiscais da prestação de contas, passando pelos referenciais contabilísticos vigentes e tendo em vista a importância da informação empresarial centrada no utente;

No ponto 7. – Destaca-se a importância da informação empresarial para a afirmação interna e externa do setor do calçado. Quais os objetivos da informação empresarial e uma análise dessa informação nos portais *Web* do setor, tendo a internet como um importante e mundial meio de divulgação. Focamos os objetivos e metodologia do estudo empírico os resultados obtidos e possíveis conclusões;

No ponto 8. – São elaboradas quatro questões dirigidas à associação do setor do calçado, com o objetivo de conhecer a opinião dessa, relativamente à divulgação empresarial e se a forma de divulgação nos *Web sites* das empresas do setor, se encontra adequada às mesmas;

No ponto 9. – São retiradas conclusões sobre o estudo do ponto 7 e 8, são também feitas as considerações finais deixando em aberto caminho para novos temas que parecem merecer uma maior atenção e aprofundamento em trabalhos futuros.

O estudo que desenvolvemos, compreende nove capítulos, aos quais acresce ainda a disponibilização das referências bibliográficas e dos anexos.

Para além do presente capítulo introdutório e de um capítulo com as conclusões retiradas, sintetizamos os conteúdos dos sete capítulos que constituem o núcleo central do estudo, de forma a permitir uma perspetiva global da abordagem efetuada e possibilitar ao leitor uma breve síntese da problemática a tratar.

Pretendemos com o presente trabalho proporcionar uma imagem clara e objetiva do processo de divulgação da informação empresarial, nomeadamente do seu conteúdo e da forma como se opera a sua divulgação aos potenciais utilizadores, tendo como fator condicionador do processo o ambiente económico onde as empresas atualmente operam – mercados globalizados, em constante mutação e com um forte predomínio do conhecimento com fator diferenciador e das tecnologias da informação como elemento vital da comunicação.

No estudo fazemos um retrato da indústria do calçado, situando-a desde os primórdios da nossa história até à atualidade. Seguidamente, é caracterizada a região onde se concentram as indústrias do calçado, o desenvolvimento económico e a internacionalização dos mercados. Por último, é feita uma análise aos *sites* das maiores empresas do setor do calçado, no intuito de validação da divulgação de informação empresarial, e são colocadas algumas questões à APICCAPS, no sentido de obter uma resposta, relativamente à divulgação voluntária de informação financeira e não - financeira pela indústria do calçado, e se a forma de divulgação nos *Web sites* das quinze maiores empresas do setor, se encontra adequada às mesmas.

Quanto às limitações na realização do trabalho, estas surgiram principalmente da falta de informação empresarial disponível para consulta, o que vem de encontro ao tema em estudo. Para a obtenção da informação financeira das empresas, e uma vez que essa, não é divulgada voluntariamente nos portais das mesmas, foi necessário recorrermos a uma base de dados da *eInforma®*, uma marca licenciada da Informa *D&B*, onde podemos consultar gratuitamente, registando-nos no *site* da base de dados, os relatórios das empresas estudadas no trabalho.

2. Uma breve história do calçado

O calçado tornou-se nosso companheiro, praticamente desde os primeiros passos da humanidade. Segundo Ribeiro (2010:11), *“a história do desenvolvimento humano constata a importância da proteção dos pés pelos sapatos”*.

O revestimento dos pés, que começou por ser uma defesa contra as asperezas do solo e do clima, era efetuado por pedaços de couro ou de cascas de árvores seguros com tiras, o que deu origem às sandálias, que mais tarde evoluíram passando à forma de sapatos e botas.

Ao longo dos tempos, e consoante as impulsões estéticas dominantes, foi-se dando ao calçado, em harmonia com a necessidade prática, o interesse estrutural e decorativo. Na sociedade moderna o calçado está associado intimamente à moda tal como ao conforto, sendo o calçado durável, uma invenção relativamente recente. De referir que a matéria-prima essencialmente usada em todas as épocas, o couro, ainda hoje é a eleita pelos fabricantes de calçado de qualidade.

A maioria das civilizações antigas não viam necessidade de calçado, usavam-no como um adorno de moda, que não previa qualquer proteção prática para os pés. Acredita-se que a primeira proteção para os pés, feita em couro de animais, terá surgido na idade do gelo há cerca de 5.000.000 de anos, baseando-se esta dedução nas circunstâncias climáticas dessa época que terão forçado à proteção das extremidades inferiores, os antropólogos acreditam igualmente que não existia diferenciação entre sapato direito e esquerdo.

Constata-se assim que o uso do calçado remonta aos tempos primitivos, existindo evidências que mostram que a história do sapato começa a partir do ano 10.000 a. C., ou seja, no final do período paleolítico, pois pinturas desta época em cavernas na Espanha e no sul da França fazem referência ao calçado.

No Antigo Egito, as sandálias eram feitas de palha, papiro ou de fibra de palmeira e era comum as pessoas andarem descalças, carregando as sandálias e usando-as apenas quando necessário. Os nobres da época possuíam sandálias e sapatos de couro simples, apesar dos enfeites de ouro.

Já na Mesopotâmia, eram comuns os sapatos de couro cru, amarrados aos pés por tiras do mesmo material, havendo determinados modelos usados exclusivamente pela Nobreza, como símbolo de alta posição social.

Na Grécia Antiga, os gregos chegaram a lançar moda, como a de modelos diferentes para o pé direito e esquerdo. Já os Romanos viam o vestuário e calçado como sinais de poder e *status* na sociedade, enquanto os escravos e os camponeses permaneciam com os pés descalços.

A Idade Média viveu a ascensão dos sapatos de salto alto, também associados à detenção do poder, revelando riqueza e posição social. Esta época foi para os artesãos uma das melhores épocas, tanto para mostrar a sua criatividade, como para obter rendimentos com encomendas e vendas dos seus produtos aos nobres e senhores feudais.

O Renascimento, período da História da Europa delimitado temporalmente entre fins do século XIII e meados do século XVII, identificou diversas transformações numa grande multiplicidade de áreas da vida humana, assinalando o final da Idade Média e o início da Idade Moderna.

Apesar de estas transformações serem bem evidentes na cultura, na sociedade, na economia, na política e na religião, caracterizando o fim do feudalismo e significando uma rutura com as estruturas medievais, o termo Renascimento é mais comumente utilizado na arte, na filosofia e nas ciências.

É durante o período Renascentista que o calçado toma formas e alturas bastante consideráveis, chegando a ser descrito por muitos como um acessório extremamente ridículo. Entre os séculos XIV e XV, surgem as "*poulaines*", difundidas em toda a Europa e principalmente em França e Inglaterra, e caracterizadas pelo estreitamento e alongamento das pontas (bicos). O comprimento do bico do calçado era proporcional à posição do indivíduo na sociedade, pois quanto mais alto o seu nível na escala social, maior o bico, ocorrendo assim uma competição hierárquica. Eram fabricados em couro, veludo, brocado bordado em fios de ouro, cetim e chamalote (tecido de lã de camelo ou de lã e seda), pedras preciosas, linho, cortiça, seda, entre outros, consoante as classes sociais e a quem eram destinados.

A ascensão da burguesia nos séculos XV e XVI, consequência do desenvolvimento do comércio, originou nova classe social. Esse desenvolvimento trouxe diversidade de peças do vestuário, inclusive calçado, tornando-o mais diversificado, refinado e complexo. O calçado aparece como peça bastante trabalhada e passa a ser peça indispensável no vestuário. Quase sempre cada roupa exige um tipo diferente de calçado e este é fabricado com os mesmos tecidos e ornamentos das ditas peças de vestuário.

O calçado deixa de ter só a função de proteger o pé e de refletir a classe social, passa a ter também um lado estético. O “estilo” e o “gosto” ganham nesta época importância, podendo ser estabelecido um paralelismo entre o “Estilo e o Gosto” do século XVI e a “Moda e o Acessório” do nosso século. É também, no século XVI que se começa a executar cada peça em função de quem a vai usar: homem ou mulher. Surge pela primeira vez a diferenciação dos modelos de calçado feminino e masculino.

Segundo Ribeiro (2006), até à Revolução Industrial, o fabrico do calçado era todo manual, datando a primeira referência conhecida à sua manufatura de 1642 em Inglaterra, quando *Thomas Pendleton* forneceu 4.000 pares de sapatos e 600 pares de botas para o exército. Com o advento da Revolução Industrial e o surgimento das máquinas de costura industriais, a produção do sapato cresce, fazendo com que o seu custo baixe, tendo ocorrido um enorme desenvolvimento do setor.

Em consequência do processo de manufatura, surgiu a padronização da numeração do calçado, tendo os sapateiros ingleses passado a fabricar, pela primeira vez na Europa, sapatos em tamanho padrão.

A primeira fábrica de sapatos foi criada em 1760, em Massachusetts e, a partir dessa data, deu-se início à produção industrial em série de calçado. Devemos realçar que os sapatos eram cortados e cozidos à mão, sendo essas operações realizadas por mulheres e crianças nas suas casas, ocorrendo a sua montagem na fábrica.

Foi no século XVIII que a moda se estabeleceu como fenómeno cultural, social e de costume, sendo estabelecidas variações de “forma e estilo”. É um período de grande evolução, no qual o calçado é produzido para as novas exigências que se colocam: práticos e funcionais.

Mais tarde, no início do século XX, a máxima na Europa era a expressão “progresso”, aparece um modo de vida “moderno” e assiste-se a uma grande revolução cultural da

sociedade. Frequentemente apelidada de “*La Belle Époque*”, foi um período de luxo refinado onde pontificavam as belas roupas e calçado.

Esta época foi para os artesãos sapateiros uma das melhores épocas, tanto para mostrar a sua criatividade, como para obter encomendas e resultados a nível de vendas dos seus produtos aos nobres e classes abastadas.

Apenas era permitido fabricar sapatos aos artesãos que tinham o ofício e que, tendo aprendido, o executavam na perfeição. Procurava-se assim aperfeiçoar o trabalho em couro para obter calçado com qualidade, proteger os compradores e defender o ofício de sapateiro.

Os árabes e os judeus através das relações comerciais que mantinham entre si, promoveram uma difusão de conhecimentos seculares desta arte, dando um grande relevo ao ofício de sapateiro. Como consequência lógica, também o reino de Portugal beneficiou desta propagação de saberes e ainda hoje, nomeadamente na região Norte, a indústria do calçado é antiquíssima e abundante, mantendo-se sempre ligada à de curtimento de peles.

Ribeiro (2006) refere que, nesta região, mais precisamente em Guimarães, se usava o calçado de madeira, vulgarmente conhecido por tamancos (socos), feitos de pau de amieiro e couro.

O tamanco era fabricado em maiores quantidades no inverno, começando na primavera a fabricação do tamanco, de calcanhar aberto, que era calçado confortável, higiénico e típico. Estes, também designados por chinelas de Guimarães, têm o seu padrão próprio, o que os torna inconfundíveis. Atualmente, ainda se continuam a fabricar em pequenas oficinas para um reduzido número de clientes, que os preferem ao calçado de materiais de plástico, para enfrentar a humidade e o frio do inverno nos campos.

Segundo Ribeiro (2006:1) “*de todo o tipo do calçado antigo, aquele que chegou até aos nossos dias com o direito ao título de calçado popular foi o tamanco*”.

Ainda segundo o mesmo autor, a rusticidade deste tipo de calçado tem ganho a preferência dos consumidores principalmente estrangeiros, nomeadamente às socas ortopédicas por, além de representarem um produto tradicional desta região, serem de aspeto mais agradável.

Assim, evoluindo da antiguidade até ao presente, os ofícios de sapateiros e artesãos deram lugar às modernas unidades empresariais, conservando laços comuns no que respeita à produção de um produto de qualidade, adicionando-lhe novas competências ao nível da tecnologia produtiva e de informação e comunicação, e introduzindo-lhe o *design* e o fator moda, elemento decisivo para a diferenciação do produto da indústria do calçado.

Estando esta atividade enraizada na resposta histórica à satisfação das necessidades sociais de locomoção pedestre humana, esta conseguiu harmonizar a relativa objetividade da funcionalidade/comodidade/conforto com a relativa subjetividade da moda. É uma indústria maioritariamente da “fileira da moda”, complementar à indústria do vestuário.

3. A evolução do setor do calçado

3.1. *Um enquadramento internacional*

No panorama internacional da indústria do calçado, e tendo como referência a moda, podemos afirmar que a produção de qualidade continua a ser efetuada na Europa. Contudo, e apesar de a moda ditar tendências, o fator económico tem um enorme peso para a esmagadora maioria da população mundial, na hora de adquirir o calçado.

A República Popular da China é, hoje, o centro fabril de calçado do mundo. É uma realidade não só da indústria do calçado, mas também numa vasta gama de produtos industriais, onde se destacam aqueles em que o custo da mão-de-obra assume um peso significativo no processo produtivo. A sua importância na produção mundial de calçado é de 63%, ocupando a Europa e os EUA lugares seguintes.

Segundo Maia (2008:32) “*Fora da Ásia merece destaque o nível de produção do Brasil, do México e da Itália. O Brasil e o México por serem mercados relativamente fechados ao exterior registam, ambos, graus de abertura sectoriais muito baixos, entre os 25 e os 30%*”.

Capello e Ravasi (2009) referem que a Itália, por ser um país com uma larga tradição no setor do calçado e por possuir uma imagem internacional de *status* no *design* e moda, mantém um volume de produção ainda significativa no contexto internacional para o seu nível de rendimento. Segundo Boschma e Wal (2007), esta desenvolveu regiões a partir da consolidação de *Clusters* inovadores, adquirindo vantagens locais que tornaram o *Cluster* mais coeso, através de competências técnicas, tecnológicas, financeiras e infraestruturais de um ambiente empresarial adequado, estabelecendo parâmetros que adicionaram vantagens competitivas, mediante o estímulo a uma cultura de colaboração como fator essencial, para o sucesso que é hoje inerente ao setor.

A partir da quarta década do século XX, assistimos a grandes e importantes mudanças na estrutura da indústria do calçado, tal como a troca do couro pela borracha e materiais sintéticos. Tal facto levou à produção de calçado pelos novos blocos económicos (os chamados *BRICS*: Brasil, Rússia, Índia e China) com materiais substitutos do couro, de baixa qualidade, mas muito atrativos pelo baixo preço de produção.

Inerente a estes processos produtivos está toda uma envolvente relacionada com a problemática da sustentabilidade. A resistência ao uso do PVC está a crescer nos últimos anos, alimentada pôr campanhas de organizações não-governamentais preocupadas com a sustentabilidade e o meio ambiente. O *Greenpeace*, por exemplo, chama ao PVC de “*plástico veneno*”. As principais fragilidades do material são as substâncias tóxicas que são libertadas quando o PVC é queimado ou se decompõe em aterros sanitários. Esta questão ambiental está a por em causa a produção nestes moldes, confrontando a indústria do calçado e os seus processos de produção, obrigando a alterar a tipologia dos materiais utilizados nos processos de fabricação.

Segundo a APICCAPS (2007:26) “*O desenvolvimento de materiais biodegradáveis, nomeadamente polímeros adesivos e compósitos termoplásticos, como vias para responder às preocupações ambientais que têm ganho expressão no mercado e vão sendo transformadas em exigências regulamentares. Os nanomateriais apresentam enormes potencialidades na resposta às preocupações de conforto e saúde*”.

Contudo, atualmente, prolifera a produção em plástico, sobretudo na Ásia. Como tal, a indústria europeia enfrenta enormes desafios inerentes à globalização da produção e dos mercados, desafios esses que têm vindo a acentuar-se com o emergir desses países em vias de desenvolvimento. Estas economias, que agora entram no jogo global, dispõem de recursos humanos, matérias-primas, energia e de uma dimensão que lhes permite competir tanto em produtos massificados de baixo custo, calçado de plástico e borracha, o que por si só já reduz o custo, como em produtos de alto valor acrescentado e conteúdo tecnológico.

Os dados sobre comércio internacional mostram claramente que os países em desenvolvimento, principalmente aqueles que contam com um custo de mão-de-obra baixo, estão a ganhar espaço no mercado mundial de calçado. Outro facto que se ressalta é a deslocalização das atividades produtivas das economias desenvolvidas, para regiões com custos salariais mais reduzidos, como verificamos com o aparecimento de países como Indonésia e a Tailândia como grandes exportadores.

Se, por um lado, isso mostra que o custo de mão-de-obra continua a ser um fator de competitividade relevante nesta indústria; por outro, revela que a competitividade baseada apenas nesse fator é extremamente frágil, uma vez que não é sustentável a longo prazo, além de representar um aspeto negativo em termos sociais, pois há países

onde a forma como a atividade de fabrico se desenvolve é de duvidosa legitimidade e configura situações na fronteira da violação dos direitos humanos, e num plano económico de concorrência desleal.

Assim, grandes produtores de calçado dos países desenvolvidos, nomeadamente Itália, Espanha, Portugal, França, Reino Unido e Alemanha procuram defender a sua posição no mercado, reforçando outros aspetos não diretamente relacionados com o custo de produção. A principal estratégia desenvolvida foi agregar valor aos produtos, valorizando a qualidade, o *design* e a sofisticação dos produtos e, ao mesmo tempo, racionalizar a produção para aumentar a eficiência técnica e a produtividade.

Capello e Ravasi (2009) referem que dentro desse contexto, o *design* passou a cumprir um papel crucial, em primeiro lugar, pelo aumento da importância das atividades de desenvolvimento de modelagem para melhorar os atributos do produto e agregar valor. Entretanto, outro aspeto relevante é a forma como as empresas integram as atividades de *design* e criação de marcas próprias, com as outras etapas do processo produtivo e de comercialização, melhorando competências ao nível da tecnologia produtiva e de informação e comunicação, reforçando a capacidade de competir em mercados abertos e aumentando o valor acrescentado gerado e retido.

Como tal, o ‘choque chinês’ e a já sentida necessidade de aumentar a competitividade do *cluster* induzem às condições necessárias para uma união mais firme das empresas individuais no sentido da cooperação mútua, base essencial do processo de *clusters* avançados. Neste contexto, os centros tecnológicos, associações e outros parceiros terão agora, mais do que nunca, de se unir para ajudarem as firmas a ajustarem-se às novas exigências da produção.

Embora sempre tenham existido, os *clusters* produtivos (distritos industriais) ganharam importância e notoriedade nos últimos anos, em função do processo de globalização, que alterou paradigmas até então prevalecentes, como o das vantagens comparativas (custos dos fatores), que deram lugar aos ganhos de produtividade decorrentes de vantagens competitivas dinâmicas locais (conhecimento, inovação, relacionamento, motivação), com as quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Reforça-se assim a ideia de que o sucesso da cadeia de valor desta indústria, depende da capacidade para articular múltiplos parceiros, construindo redes de cooperação com capacidade para partilhar dados e informação de gestão entre os intervenientes. A cooperação tem que ser encarada com determinação e profissionalismo, tanto entre as empresas que atuam na mesma fase do processo produtivo, bem como entre as que se situam nas outras fases, para que funcione bem para todos os negócios com interesses comuns.

Para Eiriz e Barbosa (2007), a grande vantagem da inerente complexidade relacional destas redes de cooperação é a de que os intervenientes passam a estar inseridos, não na “cadeia de valor da empresa”, mas sim num “sistema de valor” em que a efetiva proximidade contribui para o desenvolvimento dos negócios do grupo, alavancando as possibilidades de criação de valor para o próprio. Já Rasoul, Hamid e Morteza (2009) complementam esta ideia, afirmando que, este tipo de cooperação é, aliás, fundamental para assegurar a qualidade do produto criado e do reforço da competitividade nos mercados. Segundo Niemi (2006), a noção de qualidade vai muito para além dos materiais usados no fabrico e da excelência do processo de fabrico e da sua fiabilidade. Cada vez mais, elementos como conforto, apresentação, estilo, *design*, moda ou elementos relacionados com o produto são levados até ao consumidor final. Designadamente rapidez e flexibilidade, cumprimento de prazos e especificações são tidos em conta na avaliação que o cliente faz à qualidade desse mesmo produto.

O objetivo estratégico de produzir e vender calçado de qualidade obriga, pois, a uma efetiva cooperação entre os vários intervenientes na cadeia de valor: desde os *designers*, os fornecedores, os fabricantes, o planeamento, a logística, o *marketing* dos próprios vendedores ao cliente singular, pois mais importante do que dominar todas estas fases, é saber cooperar com as entidades que se vão especializando em cada uma delas. Tão importante como as áreas de criação e moda, é agora imprescindível considerar o planeamento, a logística e a proximidade ao ponto de venda final, pois é possível criar ganhos significativos na cadeia de valor global.

As empresas que integram a indústria europeia do calçado deverão, portanto, tornar-se mais plurais, compreendendo que a cooperação e a interação entre elas, as podem conduzir a patamares mais elevados de criação de valor conjunto. Trazendo-lhes perspetivas novas para soluções de problemas com que se confrontam, no que diz

respeito a materiais, a tecnologia ou à própria organização interna, que podem ser supridas pela aprendizagem e pela incorporação de desenvolvimentos em outros setores ou pela concretização de iniciativas inovadoras conjuntas.

Também a moda tem acelerado fortemente os processos de inovação e reduzidos os ciclos de inovação. Desta forma, a gestão do tempo tornou-se uma questão crucial no desempenho das empresas relativamente ao mercado, e por outro lado, as competências de controlo de tempo de toda a produção, com a exigência da metodologia dos *Clusters*, ou seja, baseando-se no conceito positivo e dinâmico de que o que interessa é criar redes de cooperação por onde o produto se internacionalize competitivamente desde a sua base produtiva até ao mercado final.

Consequentemente, a moda, a inovação, a qualificação dos recursos humanos, a internacionalização, as redes e a cooperação são os principais eixos em que assenta o setor, tendo para Wise (2006) como ponto de partida as necessidades do mercado atual, que exigem o ajustamento da organização da produção.

A competição tornou-se assim mais complexa e mais global e as empresas europeias do setor não enjeitaram o desafio de responder com criatividade e com inovação, encontrando formas de aceder ou criar marcas que as levem ao encontro do cliente final. Delimitaram, portanto, o seu nicho de mercado, definido pelo produto ou pela geografia. As outras continuam centradas na produção, mas fizeram da sua capacidade de resposta rápida, da sua flexibilidade e da sua competência, o seu fator distintivo.

Como tal, as empresas do velho continente compreenderam que a cooperação e as redes de empresas, se devidamente organizadas e geridas, ajudam a alcançar os seus objetivos.

3.2. Um enquadramento nacional

É na Região Norte que se concentram o maior número de empresas da indústria do calçado, sendo que as restantes são geograficamente residuais a nível de contexto do

setor. A Região do Norte integra oito sub-regiões (NUTS III)¹ - Alto Trás-os-Montes, Ave, Cávado, Douro, Entre Douro e Vouga, Grande Porto, Minho-Lima e Tâmega – numa área de cerca de 21 278 km² (24 % do continente).

Há autores, que defendem, a existência de dois pólos nesta indústria tradicional, enraizada nas regiões do Vale do Sousa, Vale do Ave e a de entre Douro e Vouga. Referem o pólo de Felgueiras e o pólo de São João da Madeira, como as principais regiões geográficas do calçado em Portugal, designados, por vários autores, por Distritos Industriais do Calçado. À semelhança dos *Clusters* Italianos, também Portugal com a criação de pólos, desenvolveu o mesmo conceito.

Segundo Santos (2003:83), *”face ao argumento construído, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista do diagnóstico regional efetuado, a construção de um cluster em torno da Moda à escala regional do Porto² deverá passar pela dinamização da produção numa lógica competitiva, ou seja, deverá passar pela qualidade e criatividade dos produtos oferecidos, pela criação de uma imagem de marca regional e pelo direcionamento das estratégias.”*

Portanto a teoria dos *Clusters* amplia o conceito de fatores produtivos e introduz na solução dos problemas a análise de todos os intervenientes do mercado direta ou indiretamente envolvidos com a produção, distribuição e comercialização de um produto ou serviço.

Já um *Cluster* Económico vai mais longe e pressupõe a existência de atividade produtiva da qual é preciso que sejam abolidos entraves e barreiras para que tal atividade se torne competitiva e sustentável. Não sendo pois um processo estanque o conceito inicial de *Cluster* vai sofrendo mutações à medida que o setor inova.

A partir da década de 80, observamos uma intensificação do processo de internacionalização das economias capitalistas, que se convencionou chamar de globalização. Algumas das características distintivas desse processo são a enorme

¹ As **NUTS** (Nomenclaturas de Unidades Territoriais - para fins Estatísticos) designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território dos países da União Europeia, incluindo o território português, conforme determina o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de maio de 2003, relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS), estas estão subdivididas em 3 níveis: NUTS I, NUTS II e NUTS III.

² Na dissertação referida, entende-se por Região do Porto, o conjunto das regiões envolventes ao Grande Porto (inclusive), onde a base industrial é significativamente expressiva: Ave, Cávado, Tâmega e Entre Douro e Vouga.

integração dos mercados financeiros mundiais e crescimento do comércio internacional, principalmente dentro de grandes blocos económicos.

A referida liberalização dos mercados criou problemas para a indústria de calçado portuguesa, que se viu obrigada a repensar o seu processo produtivo e redefinir estratégias, para que as suas unidades fabris continuassem em funcionamento e a gerar riqueza.

Segundo Dias (2009:93) *“Espera-se que as empresas possam gerar lucro e simultaneamente contribuir para a realização de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações”*.

A competitividade das empresas é posta à prova, uma vez que a Europa e claro Portugal, tem exigências mais apertadas relativamente ao código laboral, que outros países não têm.

Para Eiriz e Barbosa (2007), a solução encontrada passa por as empresas conceberem e produzirem calçado para nichos de mercado em segmentos de gama alta, apostando na criatividade e na exclusividade. O calçado de luxo é, hoje, não uma necessidade, mas um produto com uma força persuasora, que interage com a beleza, *glamour*, sofisticação e vaidade feminina, alterando atitudes. O preço deixa de ser o mais importante, neste mercado feminino de poder económico elevado, passando a ser o desejo de possuir aquele símbolo de beleza. Por isso as estatísticas das vendas e da produção apontam para o consumo de calçado feminino, de mais de 30% do total dos consumos, conforme evidenciamos no quadro abaixo.

QUADRO 1 - CONSUMO PORTUGUÊS DE CALÇADO DE COURO (2009)

	Milhares de Pares	Milhares de Euros	Preço Médio
Calçado de Senhora	5 481	126 196	23,02€
Calçado de Homem	3 026	81 531	26,94€
Calçado de Criança	1 998	31 446	15,74€
Calçado Unisexo	1 198	24 225	21,64€
Calçado de Segurança	866	11 166	12,90€
Calçado de Desporto	326	6 271	19,23€
Outro Calçado	942	16 897	17,94€
Total de Calçado Consumido	13 758	297 732	21,64€

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

Segundo Mendonça (2008:1) *“No calçado, foi possível passar da produção quase exclusivamente subcontratada para a introdução de design próprio, o controlo das cadeias de fornecimento e até o desenvolvimento de tecnologias e equipamentos nacionais inovadores relativamente ao estado-da-arte. De setor várias vezes “morto e enterrado”, a indústria do calçado passou a inequívoco caso de sucesso e orgulho nacional”*.

Também num contexto em que tanto os custos como os recursos humanos criam uma desvantagem à indústria nacional do calçado e não só, perante muitos dos seus concorrentes, a automação e a robótica podem reforçar a sua competitividade, tendo para isso que explorar novas oportunidades em termos de reengenharia do processo produtivo, como seja: a produção de calçado sem costura, sem formas ou moldes ou de calçado sem montagem e acabamento. Todas essas possibilidades são hoje uma certeza.

Importa, naturalmente, salientar que se foram criando condições para a cooperação entre empresas e instituições de I&D. A inovação é um processo definido pela aprendizagem, pelo fazer e tem um fator cumulativo: aprende-se a inovar, inovando. Contudo a inovação é um processo que, no curto prazo, exige muitos recursos humanos e financeiros das empresas. Esta realidade leva a indústria do calçado a ter que saber desenvolver mecanismos institucionais de cooperação e a aliar-se a instituições do sistema científico e tecnológico, mobilizando vontades para os desafios que enfrenta e terá de enfrentar.

Mesmo com as inovações tecnológicas que têm vindo a ser introduzidas na indústria do calçado, esta continua a ser uma atividade dependente da dimensão produtiva da cadeia de valor, da sua principal matéria-prima (couro) e de um consumo intensivo de mão-de-obra.

Segundo Caldeira (2008:61), *“a indústria do calçado é um sistema de inovação sectorial, que foca, particularmente, a casualidade do papel da moda na reestruturação e inovação na produção de calçado. Sendo que a importância adquirida pela moda leva para uma leitura mais complexa das mudanças recentes da indústria, quanto à sua organização, a inovação nos processos e a maneira de gerir o conhecimento tecnológico”*. Ainda segundo Caldeira (2008), o papel crescente das atividades de moda e *design* na indústria do calçado está a mudar profundamente a base de conhecimentos tradicionais da indústria, que mostra um grau crescente de complexidade, comparado com as fases anteriores de produção de calçado.

Com enfoque na indústria do calçado, uma análise crítica das leituras contemporâneas sobre moda, permite-nos identificar elementos de uma abordagem alternativa para o posicionamento económico e social da moda na indústria, destacando o seu papel central nos processos recentes de reestruturação da indústria de calçado.

Assim, a moda e o acessório é atualmente, para o setor do calçado, um aspeto essencial no processo de produção. Esta ganhou espaço na organização do setor, e passou a ser indispensável para o sucesso da indústria, criando um paradoxo, pois o mais moderno e inovador tornou-se a sustentabilidade de um dos mais tradicionais setores portugueses.

Dentro do mercado de massas, a indústria portuguesa tem que procurar os segmentos mais exigentes, associados ao *design* e ao fator moda. Para outras empresas, no entanto, a solução não passará por estes segmentos de mercado mais massificados, mas sim por explorar novos conceitos de calçado que a procura solicita. A exclusividade e o ser diferente, são características que podem ser exploradas, e são muito valorizadas por segmentos de mercado nos quais a indústria portuguesa ainda não tem presença significativa.

Segmentos que se podem definir por grupos crescentes de consumidores com preocupações ecológicas e ambientais e, que podem ser tidas em conta na conceção do produto. Segundo Cindy (2004:130) *“O fabrico de calçado vocacionado para homens e mulheres modernos e urbanos que privilegiam o conforto é outro segmento a valorizar,*

o luxo de hoje é suavizado e utilitário, resultando em sapatos verdadeiramente atraentes (e verdadeiramente confortável). Também a saúde e a segurança são outros conceitos que representam um potencial mercado significativo”.

Prevalece a ideia de que, a capacidade de conceção e o desenvolvimento do produto são fundamentais para a exploração destes nichos de mercado. Neste sentido, o *design* e a moda são um dos domínios essenciais em que a setor tem que se fortalecer, evoluindo e consolidando a capacidade de criação da indústria nacional.

Podemos dizer então, que, como em qualquer atividade, a do setor do calçado está inerente a ameaças e oportunidades, pois apesar de tudo, a aposta tecnológica que posicionou Portugal na liderança em termos mundiais, já não é por si só suficiente para a obtenção de saltos mais elevados no panorama da globalização, caracterizado por um intenso crescimento da oferta a nível mundial e das superfícies de venda organizada, que aumentam continuamente a pressão sobre as PME de países como Portugal. Já não basta ser-se um bom produtor, é necessário inovar.

Segundo CTCP (2005) os pontos essenciais para a inovação do setor, são:

- Delimitação e resposta a nichos de mercado, inovando nos produtos para suplantar a concorrência, acompanhando os fenómenos sociais e culturais indutores de mudanças nos padrões de consumo;

- Maior rapidez e flexibilidade na resposta ao mercado através da engenharia e produções simultâneas;

- Criação de marcas próprias que aumentem a qualidade apercebida pelos consumidores do calçado português, alargamento do leque de clientes potenciais através de novas estratégias de *marketing* e de promoção;

- Desenvolvimento de competências ao nível da conceção e *design*, quer em termos de moda, quer em termos funcionais, apostando em tipos de calçado especializado, nomeadamente calçado técnico e de elevado valor acrescentado, capaz de atingir nichos de mercado de elevado poder de compra.

Em suma, estes são, aspetos fulcrais que potenciam um destino de sucesso para a indústria portuguesa do calçado, pois permitem levar cada vez mais longe o nosso calçado.

Como curiosidades atuais do setor, que elucidam bem a preferência que há pelo calçado português e o caminho que o setor trilha, a mãe e a irmã de *Kate Middleton*³ usaram sapatos fabricados em Portugal no casamento da jovem com o Príncipe *William*. Muito elogiadas pela elegância, mãe e filha escolheram modelos assinados pela *designer* britânica *Emmy Scarterfield*⁴, fabricados em São João da Madeira.

De acordo com a *designer* da fábrica São-joanense, este tipo de sapatos de cerimónia de linhas mais clássicas e personalizáveis, é exclusividade desta empresa portuguesa sediada na cidade conhecida como a capital do calçado.

Também, e pelo oitavo ano consecutivo, tendo a cidade de Milão como pano de fundo, premiam-se as empresas mais inovadoras, nelas se incluindo uma portuguesa, com uma proposta na categoria “Calçado Ecológico”. A proposta assenta em almofadas e cápsulas de ar incorporadas na sola do sapato, de modo a ventilar o pé durante a marcha, e numa palmilha de massagem, capaz de estimular a circulação.

Outro dado importante prende-se com a aposta na conceção e desenvolvimento. As empresas portuguesas querem ser, cada vez mais, diferenciadoras na cena competitiva internacional e, por esse motivo, têm patenteado várias dessas inovações. Desde o início do ano 2010, foram registados 195 modelos de calçado com características inovadoras.

Com tão boas novidades que ilustram bem a qualidade do produto “*made in Portugal*”, afigura-se um destino de sucesso para o sapato nacional no mercado internacional, sendo a internacionalização a grande prioridade estratégica da indústria portuguesa de calçado.

Alicerçada no logótipo “*Portuguese Shoes: Design by the Future*”, criado por trinta e sete *Designers*, a nova imagem do calçado português é inspirado na iconografia típica portuguesa, e assenta num selo de qualidade que se pretende assumir como um cunho de sofisticação e inovação permanente.

Assim, para as empresas portuguesas, a aposta na internacionalização passa, para algumas, pela especialização em nichos de mercado de elevado valor acrescentado, o que exige competências mais abrangentes no domínio da conceção e desenvolvimento

³ Esposa do Príncipe William, Duque de Cambridge, membro da Família Real Britânica.

⁴ *Emmy* vende modelos que a *Helsar* produz para a linha criada pela estilista por trás da marca, *Emmy Scarterfield*

do produto e na atuação comercial, designadamente a produção/distribuição/comercialização pois o aumento da percentagem de exportações sugere uma dinâmica acentuada na área comercial. Para Eiriz e Barbosa (2007), um outro grupo de empresas mostra a capacidade para evoluir rumo a um patamar mais exigente, alcançando a afirmação da sua entidade através da construção de marcas próprias fortes, reforçando o controlo na cadeia de valor.

Prosseguindo uma política de especialização no calçado de couro e de flexibilidade crescente no fabrico de pequenas séries, a indústria portuguesa de calçado está hoje entre as mais modernas do mundo, quando medida, por exemplo, pela utilização de sistemas CAD/CAE/CAM⁵, sistemas CNC⁶, sistemas logísticos inteligentes, entre outros. Suprindo as limitações produtivas, financeiras e de “*know-how*”⁷ através de associação entre empresas com interesses comuns e pela implementação de *Networks*⁸ de cooperação comercial, para rentabilização das sinergias e aproximação ao mercado e ao cliente.

Neste sentido, o *design* e a moda são um dos domínios essenciais em que a setor se tem fortalecido, evoluindo e consolidando a capacidade de criação da indústria nacional.

Desta forma, encaradas as dificuldades como desafios que a inovação e a tecnologia permitem transformar em oportunidades, podemos afirmar que o calçado português continua a dar passos sólidos nos mercados externos. Segundo Cardoso (2004:65), “*a aposta na inovação, na imagem (“Made in”), no design, na marca (marca Portugal) e na rede de distribuição parecem ser as áreas a apostar que continuaram a permitir a projeção internacional do nosso setor de calçado e levar as empresas a reforçar a sua internacionalização mantendo a sua presença no mercado externo*”.

⁵ CAD (*Computer Aided Design*), desenho técnico; CAE (*Computer Aided Engineering*), o termo CAD designa um conjunto de técnicas que permitem a avaliação de aspetos de um produto geralmente concebido através de CAD; CAM (*Computer Aided Manufacturing*), um auxílio via computador da preparação da manufatura;

⁶ Comando numérico Computorizado, Figueira (2003:8).

⁷ Refere-se ao conhecimento, ao saber fazer.

⁸ Relações interpessoais que definem um espaço de cooperação entre firmas e/ou outras instituições. As redes de cooperação interempresarial são uma forma e crescimento/redimensionamento alternativa ao crescimento interno ou ao crescimento externo por via de fusões ou aquisições. A cooperação interempresarial é uma forma de ganhar poder de mercado, através do desenvolvimento de funções estratégicas caracterizadas por elevadas indivisibilidades, Silva (2007).

O desafio da competitividade, com ênfase na tecnologia, sobretudo na modernização dos equipamentos, foi uma forma de afirmar a produção nacional, servindo de alavanca às exportações do setor. A “indústria” passou, assim, a ter um significado não de transformação de matérias-primas, mas sinónimo de uma atividade económica que se estende desde a conceção e *design* do produto até à sua comercialização. São exigidos mais recursos que implicam novos riscos, colocando-se a todas as empresas um enorme desafio.

4. As perspetivas económicas do setor do calçado

4.1. Uma análise macroeconómica do setor

O último ano foi de crescimento para a economia mundial, tendo a retoma por base uma evolução da economia mundial a duas velocidades. As ditas economias de primeiro mundo, as economias desenvolvidas que tiveram um comportamento em linha com o esperado, ou seja, de crescimento moderado; e as economias dos países em desenvolvimento, a imprimirem um andamento muito mais vigoroso, registando taxas de crescimento muito robustas que estão correlacionadas com as políticas monetárias expansionistas, com o crescimento da procura privada e com a alavancagem dada pelo *cash in* de fundos externos.

Contudo, é de relembrar que 2010 não foi um ano tranquilo e no seu final agudizaram-se mesmo os receios de um regresso a um contexto de anemia económica.

Aliás, muito contribuiu para este efeito a crise de dívida soberana dos países do sul da Europa, onde a União Europeia (EU) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), intervencionaram a economia grega e onde os receios de contágio a outros países da zona euro foram extrapolados e houve um regresso da contração económica nos Estados Unidos da América (EUA).

O último semestre registou, no entanto, um desempenho acima do esperado pela melhor performance do consumo privado, quer nos EUA quer no Japão. Muito por causa das medidas de estímulo fiscal, no Japão, e monetária pela redução de impostos, nos Estados Unidos da América.

No que concerne aos mercados financeiros recuperaram na sua generalidade no ano de 2010. Não considerando as vulnerabilidades atuais no seio da União Monetária Económica (UEM) e as decorrentes do Imobiliário nos Estados Unidos, estamos perante o retorno aos níveis pré-crise de 2008.

Assim, numa perspetiva geral da conjuntura económica mundial, o final do ano de 2010 e, em particular, o início do novo ano ficou marcado por uma nova vaga de pressão sobre as dívidas soberanas de alguns Estados Membros (EM) da Zona Euro e por novos desenvolvimentos no que diz respeito às respostas a adotar pelas autoridades face às dificuldades enfrentadas por esses, ou outros membros, no futuro. QREN (2011).

Já segundo a CIP (2011:1) “o FMI salienta a ligeira revisão em baixa do crescimento do PIB mundial em 2011. Apesar do menor dinamismo previsto para 2011, este espera uma retoma do ritmo de crescimento no segundo semestre”.

Relativamente à Europa, foi revista em alta a projeção de crescimento do PIB da Zona Euro em 2011, com destaque para a melhoria dos valores da Alemanha e da França.

Contudo, segundo ainda CIP (2011:3), na análise o FMI alertou, para o “*risco da crise de dívida soberana nos países periféricos poder destruir as perspectivas favoráveis da região, pois a incapacidade de tomar ações decisivas poderá contagiar as maiores economias e resultar em grandes repercussões globais. Este defendeu ainda o reforço da integração económica para aumentar o potencial de crescimento da região*”.

Assim, e atendendo ao contexto económico internacional acima referido, fazemos um enquadramento do setor mundial do calçado, procurando caracterizá-lo segundo o volume de exportações e dos países que mais se destacam. Socorremo-nos, para o efeito, de informação disponibilizada pela APICCAPS em dezembro de 2010.

Assim, da leitura da informação, retemos que na última década, o consumo de calçado tem apresentado algum dinamismo. Segundo APICCAPS (2010a) entre o ano 2000 e 2007, o número de pares de sapatos vendidos em todo o mundo cresceu de 12 para 14 mil milhões, sendo o crescimento particularmente acentuado nos continentes com economias mais desenvolvidas, enquanto que, em África e na Ásia se verificou uma estagnação ou até um ligeiro decréscimo.

O contributo da América e da Europa para a produção mundial de calçado continuou a cair, não apenas em termos de quota de mercado mas também de valor absoluto. Em contrapartida, a Ásia e, dentro dela, sobretudo, a China, aproveitaram o processo de liberalização do comércio internacional para reforçar fortemente as suas posições no mercado mundial. Em 2008, a Ásia produziu 83% de todos os pares de sapatos fabricados no mundo, sendo a China, por si só, responsável por 63% do total.

Esta evolução encontra direta expressão no quadro abaixo, tendo por base o ano de 2008, a quantidade em milhões de pares, os principais produtores, importadores e exportadores mundiais. Quando se analisa a quantidade exportada, a China ofusca completamente todos os outros produtores, sendo responsável por sensivelmente 3/4 das exportações mundiais. Seguem-se-lhe, em importância a enorme distância, o Vietname, com 5,5%, e a Indonésia com 2%.

Importa salientar que os produtores europeus têm procurado focar a sua atividade em segmentos de mercado de menores quantidades, mas maior valor acrescentado. E, de facto, quando a análise se baseia no valor exportado, e não na quantidade, a prevalência do gigante e de outros países asiáticos é menos intensa. A Itália consegue um valor de exportação que é cerca de 1/3 do daquele país, graças a um preço médio mais de dez vezes superior, aproximadamente de 45 dólares por par.

**QUADRO 2 - PRINCIPAIS PRODUTORES, IMPORTADORES E EXPORTADORES MUNDIAIS
DE CALÇADO EM MILHÕES DE PARES (2008)**

	PRODUÇÃO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO
Europa	936	3.746	1.356
França	31	409	64
Alemanha	26	499	156
Itália	225	353	222
Holanda	1	174	95
Polónia	41	91	28
Portugal	68	52	65
Espanha	108	345	102
Rússia	54	195	6
Reino Unido	4	433	42
Turquia	169	38	54
América	1.299	2.797	232
Estados Unidos	29	2.200	0
México	168	54	13
Canadá	8	155	6
Brasil	816	39	166
Oceânia	9	169	4
Austrália	6	121	2
Nova Zelândia	1	21	1
Ásia	13.245	1.529	9.470
China	10.030	34	8.120
Índia	909	86	880
Indonésia	597	54	235
Japão	105	596	2
Vietname	715	4	621
Médio Oriente	160	324	98
Israel	4	29	1
Síria	39	1	20
África	230	360	62
Egito	65	48	8
África do Sul	50	150	2
Mundo	15.879	8.925	11.222

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

Fruto das redes de produção, a Itália está entre os líderes mundiais na exportação de calçados e, em particular, de calçados de alta qualidade. A Itália também lidera na exportação de muitos outros produtos relacionados com calçado, como por exemplo, máquinas, curtição de couro e serviços de *design* e criação de sapatos. Ela fixa as tendências mundiais, que depois são seguidas pela maior parte das indústrias de calçado dos outros países.

Quanto ao nosso país, este ascende ao *Top Ten* dos principais produtores - exportadores, quando desta lista se retiram os países sem atividade produtiva significativa, como a Bélgica, a Holanda e mesmo a Alemanha. Isto porque, entre os principais exportadores mundiais, se distinguem dois modelos de negócio diferenciados: por um lado, países que exportam predominantemente a sua própria produção; por outro, aqueles que apostam na reexportação de calçado importado de outras origens.

QUADRO 3 - MAIORES EXPORTADORES MUNDIAIS DE CALÇADO (2008)

Valores: Milhões de Dólares		
País	Exportações	Quota (%)
China	28.116	1.97
Itália	10.153	1.89
Hong Kong	5.666	1.53
Vietname	4.770	7.61
Bélgica	3.681	0.77
Alemanha	3.612	0.25
Espanha	2.670	0.96
Holanda	2.241	0.41
França	2.015	0.34
Brasil	1.881	0.95
Portugal	1.797	3.21
Roménia	1.351	2.73

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

Na Europa, nesta última década, o modelo de negócio baseado na reexportação tem vindo a ganhar importância, permitindo que diversos países com reduzida atividade produtiva se tenham posicionado entre os principais exportadores, ganhando peso relativo face aos países produtores. A Itália, embora se mantenha como o maior exportador europeu, ilustra a perda de importância relativa dos países produtores. No início da década, tinha um peso no total europeu de cerca de 33%, tanto em valor como em quantidade; em 2009, o seu peso tinha caído para 28% em valor e para apenas 17% em quantidade. A Espanha e Portugal registaram evoluções análogas. Em contrapartida, ao longo da década, a Bélgica, aumentou o seu peso na quantidade exportada de 7% para 16%. Em quantidade, é já o segundo exportador europeu, sendo provável que, em breve, venha a ultrapassar a Itália.

Segundo os dados da APICAAPS, a Alemanha e a Holanda apresentam uma evolução semelhante à Bélgica e, em quantidade, são o terceiro e quarto exportadores europeus.

Para a APICCAPS (2010b:57), *“a importância da reexportação está, aliás, implícita nos indicadores sobre a abertura dos mercados ao comércio internacional. De acordo com as estatísticas disponíveis, a Europa é o continente mais aberto: é o único continente em que as importações excedem o consumo interno e é igualmente o único que exporta mais do que produz”*.

O ano de 2009 foi muito difícil para toda a economia europeia, pois no conjunto dos 27 países da UE, o PIB real contraiu-se 4,2% e a taxa de desemprego aumentou quase dois pontos percentuais, para uma média de 8,9%.

Quanto às Importações e Exportações de calçado, pelos membros da UE, em 2009, podemos afirmar que foi um ano difícil para toda a indústria europeia de calçado. As exportações de calçado dos 27 países membros foram da ordem dos 20,5 mil milhões de euros, correspondendo a 1,2 mil milhões de pares, valores que representam quebras da ordem dos 9% face ao ano anterior. No entanto, numa perspetiva de longo prazo, ainda estão cerca de 12% acima dos registados no início da década. De facto, depois de um período de estagnação que se estendeu até 2005, as exportações deste grupo de países cresceram acentuadamente nos dois anos seguintes, crescimento que a crise económica dos últimos anos só veio reverter parcialmente.

Ao contrário do que se passou com as exportações, ao longo da última década não houve alterações muito substanciais no destino das importações europeias. Quatro dos

cinco principais importadores em 2009 (Alemanha, França, Reino Unido e Itália) já se encontravam nessa situação no ano 2000, tendo a Holanda sido o único país a sair daquela lista, por troca com a Espanha, assistindo-se no entanto à entrada de dois países do antigo bloco soviético (República Checa e Roménia) para a lista dos dez principais importadores, onde já se encontrava a Polónia.

Os produtores europeus têm procurado focar a sua atividade em segmentos de mercado de quantidades mais reduzidas, mas maior valor acrescentado. A Itália é, por uma larga margem, o maior exportador comunitário com uma quota de aproximadamente 28,5% do valor total, exportando mais do dobro da Bélgica e da Alemanha, que surge na segunda posição com valores próximos, e mais do triplo da Espanha, que surge na quarta posição. No seu conjunto, estes quatro países representam mais de metade do valor das exportações comunitárias. Alemanha, França, Reino Unido e Itália são os quatro maiores países europeus importadores de calçado, tendo os primeiros três, saldo negativo na balança comercial, uma vez que as importações excedem largamente as exportações. Por sua vez a Itália supera a balança comercial, sendo as suas exportações quase o dobro das suas importações.

**QUADRO 4 - IMPORTADORES E EXPORTADORES DE CALÇADO DA UNIÃO EUROPEIA
(2009)**

	Importações		Exportações	
	<i>Quantidade</i>	<i>Valor</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor</i>
Alemanha	471.836	4.355.975	147.830	2.313.440
Áustria	64.843	905.973	24.831	511.985
Bélgica	212.470	1.831.958	184.167	2.483.336
Bulgária	15.742	66.288	11.300	91.219
Chipre	5.709	75.932	122	1.013
Dinamarca	64.176	575.531	17.579	410.214
Eslováquia	45.739	258.112	50.566	509.691
Eslovénia	14.287	130.808	7.793	94.112
Espanha	329.698	1.724.134	101.112	1.659.086
Estónia	4.752	49.482	2.326	30.606
Finlândia	17.597	226.527	2.269	74.571
França	395.896	3.851.692	60.382	1.294.651
Grécia	62.781	552.432	3.977	58.643
Holanda	173.663	1.696.253	106.793	1.454.270
Hungria	21.175	198.518	15.378	188.798
Irlanda	35.034	292.169	2.245	25.602
Itália	309.886	3.184.090	192.279	5.815.353
Letónia	5.259	49.960	1.148	16.925
Lituânia	9.200	78.873	2.471	21.326
Luxemburgo	3.810	76.762	1.600	43.092
Malta	2.387	18.027	256	1.719
Polónia	95.169	529.404	26.276	218.666
Portugal	51.221	398.806	59.244	1.207.674
Reino Unido	452.630	3.335.087	45.883	783.717
República Checa	117.913	436.142	37.584	261.095
Roménia	75.457	205.593	48.783	759.095
Suécia	40.539	489.777	7.342	141.551
Total EU- 27	3.098.866	25.594.306	1.161.538	20.471.449

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

Segundo os estudos sectoriais da Indústria do Calçado *Coface* (2007), a estrutura do tecido empresarial italiano do setor do calçado assemelha-se muito à estrutura portuguesa, existindo um número elevado de PME e uma minoria de empresas de grande dimensão, mas com um peso significativo no mercado, tal como no nosso país. É possível identificar empresas de dimensão intermédia no contexto do mercado italiano, que comparativamente às empresas portuguesas têm níveis de faturação superiores às de maior dimensão nacional.

A partir do ano de 2006 as questões da internacionalização e da competitividade adquiriram expressividade, ganhando efetivamente mais peso nas exportações, levando a indústria europeia a acentuar o reforço de intensidade concorrencial nos mercados internacionais, que têm vindo, como referido anteriormente, a impor a alteração do seu modelo competitivo.

4.2. A estrutura produtiva do setor do calçado em Portugal - Evolução

Na perspetiva de Neto (2008:1), *“Um dos aspetos mais marcante da realidade económica e social atual de cada território, e mais determinante para o seu desenvolvimento económico, é o modo de organização territorial dos processos produtivos que lhe é característico, bem como, a natureza das estratégias empresariais que nele estão habitualmente em funcionamento”*.

A crescente tendência da globalização dos mercados e a consequente concorrência leva as empresas a equacionarem os seus processos de desenvolvimento e crescimento e a adotarem estratégias diferentes das praticadas no mercado doméstico.

Segundo Cardoso (2004:57), *“Apesar de todas as contingências económicas atuais, o setor do calçado, dada a necessidade de rentabilização de economias e a dimensão do mercado doméstico, é impelido a procurar no mercado externo novas oportunidades de crescimento”*.

Fazendo uma abordagem ao contexto económico europeu de 2009, podemos dizer que este penalizou fortemente as exportações portuguesas, que caíram 18%, no ano. A economia portuguesa não escapou, por isso, à tendência internacional; embora em

termos de produto tenha conseguido um desempenho um pouco menos desfavorável, com uma contração de apenas 2,6%.

Em termos de desemprego passou-se o inverso, tendo este indicador atingido os 9,6%. Não surpreende, portanto, que a confiança, entre as empresas da indústria transformadora, tenha caído a pique, apesar de alguma recuperação na parte final do ano. Segundo as Notas de Conjuntura Económica do Observatório do QREN (2011:3), *“os indicadores avançados da OCDE e da CE, voltam a convergir entre eles e revelam uma deterioração da perspetiva de evolução da economia portuguesa”*.

À imagem do que sucedeu em finais do ano de 2009, o nosso país registou em 2010 um crescimento exponencial do prémio de risco soberano que teve reflexo nos sucessivos cortes do *rating* da nação. Consequentemente aparecem as limitações ao crédito por parte das entidades privadas e mesmo do próprio Estado.

Contudo, a economia portuguesa registou um crescimento na ordem dos 1,3% devido ao forte desempenho do consumo privado e público no primeiro semestre, e pelo contributo das exportações líquidas e melhoria da balança comercial, na segunda metade do ano de 2010.

Seria impossível à indústria portuguesa de calçado ficar totalmente imune à degradação da situação económica nos seus principais mercados. Os indicadores objetivos e subjetivos disponíveis mostram, no entanto, que o seu desempenho foi melhor do que o da generalidade da indústria e da economia portuguesa.

As exportações de calçado caíram 6,5%, o que sendo significativo é apenas um terço da quebra registada para o conjunto da economia nacional. A evolução dos indicadores do setor do calçado demonstra, perante esta conjuntura económica tão adversa, a prova do acerto da estratégia, e da atitude, que a indústria portuguesa do calçado tem vindo a implementar. Uma atitude positiva e aguerrida, própria de quem quer triunfar no mercado aberto. Uma estratégia orientada para a progressão na cadeia de valor e não para a defesa intransigente de velhos paradigmas de funcionamento, incompatíveis com as atuais condições concorrenciais.

Numa análise à evolução da indústria de calçado portuguesa no período de 2004 a 2009, sintetizamos os seguintes dados:

- O *Cluster* do calçado é constituído por mais de 1.800 empresas, das quais 1.392 são empresas de calçado, sendo as restantes empresas de fabrico de componentes para o calçado (260) e de artigos de pele (154), responsáveis por mais de 40.000 postos de trabalho. Destes, 34.938 dizem respeito à produção de calçado, 3.967 à produção de componentes para calçado e 1.220 à indústria de artigos de pele.

QUADRO 5 - EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADO PORTUGUESA (2004-2009)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009**
Indústria						
Número de Empresas	1.432	1.481	1.448	1.424	1.407	1.392
Número de Empregos	40.255	37.836	36.221	36.366	35.398	34.938
Produção*						
Milhares de pares	84.897	72.313	72.313	71.643	69.101	63.649
Valor Bruto: (Milhares €)	1.471.214	1.307.357	1.338.555	1.336.979	1.397.617	1.315.425
Exportações						
Milhares de pares	75.159	64.344	63.784	71.830	64.651	59.244
Milhares de €	1.273.252	1.138.195	1.166.116	1.268.401	1.290.991	1.207.674
Importações						
Milhares de pares	33.154	39.212	41.209	55.646	50.900	51.221
Milhares de €	271.126	285.473	318.277	396.724	431.662	398.806
Balança Comercial						
Milhares de pares	42.005	25.131	22.575	16.184	13.751	8.023
Milhares de €	1.002.126	852.722	847.838	871.677	859.329	808.868
Taxa de Exportação	88,5%	89,0%	89,0%	95,7%	93,6%	93,1%

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS. * Estimativas; ** Previsões da APICCAPS

Segundo Lusa (2011) na estrutura empresarial portuguesa, as PME representam 60% do volume de negócios. Também mediante os dados divulgados pelo INE sobre o Perfil

Exportador das PME em Portugal, em 2009, contabilizaram-se 348.552 PME, representando 99,7% do total das sociedades do setor não financeiro e cerca de 59% do volume de negócios e do VAB gerados nesse ano. Destaca-se, também, que cerca de 10% das PME eram empresas exportadoras, que terão contribuído com 40% para o volume de negócios total realizado pelas PME encontrando-se o calçado nos principais produtos exportados. Assim, passando à caracterização do setor do calçado, também este é maioritariamente constituído por PME, que empregam, no seu conjunto, 85% do total de trabalhadores do setor, ficando 5% a cargo de micro e pequenas empresas, e os restantes 10% a grandes empresas que têm em Portugal uma fraca representação de menos de 1% do número de empresas, e quase todas de capital estrangeiro.

No Plano Estratégico das Indústrias do Calçado 2007-2013, a APICCAPS (2007:12) realça que “ *apesar do desaparecimento de algumas empresas de dimensão, fruto da deslocalização de produtores estrangeiros, a indústria portuguesa de calçado e componentes continua a apresentar uma dimensão média empresarial mais de duas vezes superior à que se encontra em Itália e Espanha, onde não atinge sequer as 10 pessoas*”.

Apesar do setor ser constituído essencialmente por PME, Portugal, na década de 90 do século XX, chegou a produzir mais de 100 milhões de pares de sapatos por ano. Contudo, nessa década, as exportações da nossa indústria para os mercados europeus eram amplamente caracterizadas por produtos de menor valor entre as fases da cadeia, de mão-de-obra intensiva de baixo custo, tendo sido os têxteis, vestuário e calçado o melhor exemplo disso. Com a mudança do século, a indústria portuguesa de calçado vê-se confrontada com sucessivos desafios, devido ao aparecimento de novos concorrentes, com particular destaque para a China, provenientes de economias emergentes. Assim, devido à entrada destas economias nos mercados europeus, que se tornaram mais abertos, Portugal rapidamente viu a sua quota de produção reduzir-se, tendo levado os empresários do setor do calçado a reestruturarem os seus processos de fabrico, alterarem as suas estratégias, para poderem competir com os novos concorrentes, dando início ao ciclo da criação de valor na fabricação do produto. Da abertura dos mercados europeus também ocorreu um outro fator, um importante movimento de deslocalização por parte de fabricantes estrangeiros que, em décadas anteriores, tinham instalado unidades produtivas em Portugal, e que com a entrada de países emergentes com vantagens de custo substancial de trabalho, Portugal deixa de ter vantagens competitivas.

No ano 2000, as empresas de capital estrangeiro representavam quase 25% do emprego na indústria portuguesa de calçado. Tratando-se, em regra, das maiores unidades fabris existentes no nosso país, o seu encerramento teve um impacto extremamente negativo na queda do emprego e na produção nacional. As estimativas da APICCAPS apontam para que 55% da quebra no emprego sectorial entre 2000 e 2009, tenham tido essa origem. Contudo, atualmente, as empresas estrangeiras não devem representar, mais de 10% do emprego na indústria de calçado.

O reforço da intensidade concorrencial a que a nossa indústria está sujeita foi também consequência do aprofundamento do processo de integração europeia. A adoção do euro, como moeda comum da maioria dos membros da UE, eliminou a possibilidade de desvalorização da moeda nacional que, nomeadamente na década de 80, teve um papel relevante na defesa da competitividade das exportações portuguesas. Simultaneamente, a integração de novos Estados Membros (EM) na UE veio incluir no seu seio países com vantagens de custo significativas e que beneficiam de uma maior proximidade aos mercados do centro da Europa. Estes países afirmaram-se como alternativas credíveis a Portugal na concorrência pela atração do investimento estrangeiro.

Dias (2002:95) realça que *“os principais casos de desinvestimento estrangeiros na indústria portuguesa ocorreram após a abertura das economias do Leste da Europa, verificando-se uma deslocalização de atividades industriais para estes países com mão-de-obra qualificada e de menor remuneração”*.

Entre os vinte principais casos de desinvestimento, doze ocorreram a partir de 2000 e destes, onze dizem respeito às indústrias do vestuário e do calçado, tendo sido destruídos mais de 3.200 postos de trabalho.

Entre 2000 e 2003 a diminuição da produção em cerca de 15%, foi acompanhada por uma diminuição em cerca de 10% do valor bruto da produção, o que sugere um aumento do valor acrescentado do produto, refletido numa maior qualidade de produtos e serviços.

Numa visão geral do que tem acontecido, apesar de ser considerada uma pequena economia, Portugal mostrou durante décadas uma relativa negligência relativamente à estratégia comercial. As questões comerciais foram frequentemente tratadas sob um ponto de vista de curto prazo, e em particular sem se ter desenvolvido uma base sólida para um crescimento sustentado e competitivo das exportações. Segundo Marcos (2010)

não estando isento de limitações, interessa frisar que apesar de a indústria do calçado desenvolver reconhecidas competências na área produtiva, o consumidor final dificilmente tinha a percepção da sua participação na cadeia de valor.

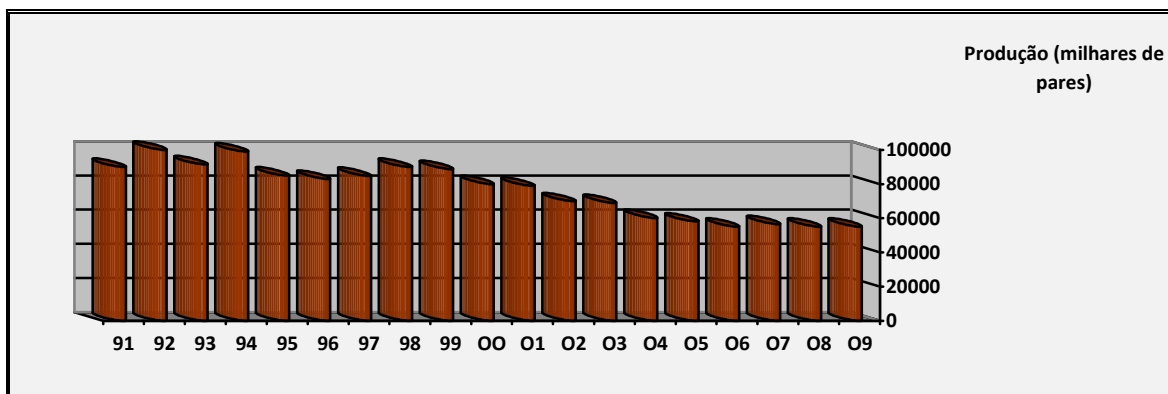
Também algumas empresas de capital estrangeiro de grandes dimensões que, em décadas anteriores, encontraram em Portugal baixos custos de produção, entenderam agora não participar deste esforço de redefinição estratégica e optaram pela deslocalização da sua produção para outros países, que continuaram a oferecer esses mesmos fatores competitivos, refletindo uma diminuição da produção, consequência, então, desta deslocalização de marcas multinacionais de base produtiva e dos grandes distribuidores para países de mão-de-obra mais barata. Esta deslocalização de empresas do setor do calçado evidencia uma alteração da posição de Portugal na divisão internacional do trabalho, revelando-se insustentável a manutenção de um modelo de competitividade baseado na mão-de-obra barata à medida que se acentua a integração económica ao nível internacional. Assim, a indústria teve que adotar uma perspetiva de análise baseada no conceito de cadeia de valor global⁹.

Simultaneamente, algumas empresas nacionais com uma estrutura menos qualificada, não sendo capazes de se adaptarem à competitividade concorrencial acrescida, acabaram por sucumbir. Não tendo evoluído, ficaram agarradas ao negócio da subcontratação, da concorrência com base nos custos, foram sufocados pela chegada da produção dos países asiáticos ao mercado mundial. Assim, umas faliram e outras, as multinacionais, deslocaram-se para países mais apetecíveis.

Analisando a diminuição de produtividade que daí adveio, verificamos que a quebra é, no entanto, quase toda explicada pelo encerramento das empresas estrangeiras que eram na sua maioria, as empresas de maior dimensão a laborar em Portugal.

⁹ A cadeia de valor global compreende o conjunto de todas as atividades necessárias para o fornecimento de um bem ou serviço que, vão desde a conceção à comercialização, passando pelas diferentes fases de produção e pelo *Marketing*.

FIGURA 1 - PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO (1991-2009)



Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

Para o *Euromonitor* (2009), o setor do calçado é um dos principais setores tradicionais da indústria portuguesa, com um peso significativo nas exportações, um dos principais contribuintes para a Balança Comercial Português, também na produção e por conseguinte no emprego, sendo hoje uma referência no contexto nacional e internacional. A indústria do calçado português tem reforçado a sua posição nos mercados internacionais, é um dos setores mais reconhecidos no exterior. Ainda segundo o mesmo, *Euromonitor* (2009), as exportações tem vindo a aumentar. A atual crise financeira global teve um impacto reduzido sobre as exportações de calçado português, pois essas continuaram a crescer nos mercados internacionais como Espanha, Alemanha e em Angola.

A indústria portuguesa de calçado é conhecida pela sua forte vocação exportadora: em 2009, tal como nos dois anos anteriores, exportou mais de 90% da sua produção. De realçar que este resultado foi alcançado num contexto de crise económica e deflação, tendo a indústria conseguido, simultaneamente, aumentar o preço médio praticado. Tem-se distinguido pelo elevado preço médio praticado, fator indicativo da especialização da indústria nos segmentos de gama alta do mercado do calçado de couro, dentro da diversidade que a caracteriza, a indústria portuguesa de calçado apresenta uma forte especialização no calçado de couro, potencialmente de elevado valor acrescentado. Em 2009, três em cada quatro pares de calçado produzidos em Portugal utilizaram este material, assegurando mais de 85% do volume de vendas do setor, que registou um valor superior aos 20 euros/par (21,64€), o terceiro a nível

mundial, depois da Itália e da França, o que lhe permitiu alcançar a décima primeira posição entre os principais exportadores mundiais.

O crescimento não é um fenómeno ocasional, pois na última década, e apesar do forte reforço da concorrência nos mercados internacionais, o preço médio de exportação do calçado português aumentou mais de 30%. Esta valorização acrescida é o reflexo da estratégia seguida pela indústria que tem apostado no reforço da sua capacidade de criação e na evolução para segmentos de mercado de maior valor acrescentado.

Segundo dados fornecidos pela APICCAPS (2011a:3), *“em 2010 o calçado português voltou a destacar-se na economia portuguesa e a ganhar terreno aos seus concorrentes europeus mais diretos, Itália e Espanha”*.

Devemos ainda referir que, na última década, as exportações italianas recuaram 1,9% e as espanholas mais de 7,3%. Ao invés, as empresas de capitais exclusivamente portuguesas cresceram mais de 20%, tendo superado a quebra induzida pelo desinvestimento direto estrangeiro em Portugal e colocado no exterior, e em 132 países, mais de 95% da sua produção.

Segundo a APICCAPS (2011a:3), *“as exportações de calçado exclusivamente portuguesas cresceram 24% na última década para 1.152 milhões de euros em 2010 e as exportações de calçado da totalidade das empresas a laborarem em Portugal aumentaram 5,2% para 1.296 milhões de euros, em 2010”*.

Assim, a promoção comercial externa é a primeira das prioridades para a indústria portuguesa de calçado, que coloca no exterior mais de 90% da sua produção, o equivalente a 1.300 milhões de euros anuais.

Segundo Araújo (2011), o Presidente da APICCAPS, Fortunato Frederico, espera que em 2011 a tendência das encomendas do setor se mantenham em linha com o verificado nos anos anteriores, isto é, que se continue a verificar um acréscimo de volume. Contudo, o empresário relembra que apesar disso, a situação financeira das firmas está mais difícil, em virtude das dificuldades de financiamento com que o país em geral está confrontado. Além de que também há vários custos que continuam a penalizar as empresas portuguesas, nomeadamente: os energéticos, os dos transportes e o das matérias-primas.

A indústria do calçado é aquela que dá o maior contributo para a balança comercial nacional, pois ao longo das últimas duas décadas manteve sempre saldos externos

acentuadamente excedentários. O calçado dá, portanto, um contributo indispensável no combate ao desequilíbrio das contas externas que atualmente aflige a economia nacional.

As exportações portuguesas de calçado apresentam uma forte concentração geográfica. Em 2009, 96% destinaram-se ao continente europeu, tendo cinco mercados (França, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido) absorvido, por si sós, 80% das exportações nacionais, quer em valor, quer em quantidade. Globalmente, ao longo da última década, o seu peso tem permanecido inalterado, tendo no entanto a importância individual de cada um deles, apresentado variações com alguma expressão. A França tem vindo a reforçar o seu estatuto de principal mercado do calçado português.

A Holanda e a Espanha têm aumentado também a sua importância. No mesmo período, a primeira aumentou o seu peso, em valor, de 10% para 13%; e a segunda de 7% para 10%. Contudo, no último ano, o peso da Espanha em termos de quantidade sofreu um ligeiro recuo. Em contrapartida, a Alemanha e, sobretudo, o Reino Unido tem evoluído negativamente ao longo dos últimos em cinco anos. O peso da Alemanha no total, em valor, caiu de 22% para 19%; e o Reino Unido de 17% para 8%, conforme informação divulgada pela APICCAPS.

QUADRO 6 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE CALÇADO (2009)

	Valor
Europa	96%
<i>Alemanha</i>	<i>22%</i>
<i>Espanha</i>	<i>10%</i>
<i>França</i>	<i>29%</i>
<i>Holanda</i>	<i>13%</i>
<i>Reino Unido</i>	<i>8%</i>
África	1,2%
América	1.4%
Ásia	1.2%
Oceânia e Outros	0.2%

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

Como constatamos, a indústria portuguesa enfrenta enormes desafios inerentes à globalização da produção e dos mercados, desafios esses que têm vindo a acentuar-se com a emergência dos novos blocos económicos. Estas economias, que agora entram no jogo global, dispõem de recursos humanos, matérias-primas, energia e de uma dimensão que lhes permite competir tanto em produtos massificados de baixo custo como em produtos de alto valor acrescentado e conteúdo tecnológico.

Neste jogo, Portugal tem de fazer valer os seus pontos fortes: *design* reputado, engenharia capaz de desenvolver e fabricar produtos inovadores e complexos, *standards* de fabricação elevados com imagem de precisão e fiabilidade, liderança no fabrico de maquinaria e equipamentos, vanguarda na segurança e nas preocupações ambientais, elevado nível de formação dos recursos humanos e capacidade científica e tecnológica de topo, para produzir calçado de maior valor acrescentado.

Assim, associando o *design*, a tecnologia, os melhores processos produtivos e inovadores a este setor, tendo como ambição um futuro risonho para o calçado português, porque será capaz, sem dúvida, de conceber e produzir de forma competitiva os produtos que todos quererão calçar, a indústria do calçado, afirmar-se-á.

Na perspetiva de Caldeira (2007:543), *“as empresas do calçado, cada vez mais são forçadas a considerarem o design e moda na produção. A distribuição e comercialização na indústria tornaram-se importantes para a retenção de parte do valor. Essas alterações tornaram o conhecimento tradicional local (especialmente a nível de fabricação) menos importante, em outras palavras, o papel da proximidade geográfica na criação e difusão de novos conhecimentos é menos relevante em relação às novas funções da indústria do calçado”*.

Definitivamente, a inovação e a tecnologia são das primeiras prioridades estratégicas da indústria portuguesa de calçado, pois o ambiente competitivo caracterizado pela abertura dos mercados tradicionais portugueses aos mercados globais em que se tornou o mundo dos nossos dias, obrigou a que o desafio da diferenciação e valorização do produto não esteja nunca ganho, sendo renovado diariamente. Outro desafio é o de não descurar as oportunidades para, por meios tecnológicos, minimizar as desvantagens com que a indústria portuguesa se debate relativamente aos seus concorrentes em termos de

custos de produção. Igualmente importante, é a vantagem que representa a proximidade que temos relativamente aos grandes mercados europeus, que nos permite oferecer padrões de serviço, nomeadamente em termos de rapidez e flexibilidade, que concorrentes distantes terão dificuldade em superar, pelo que não deve ser desperdiçada.

No entanto, não podemos ignorar que estas são também as estratégias dos nossos concorrentes mais tradicionais. Além de que também é de esperar que os novos concorrentes, os dos mercados emergentes, que atualmente se distinguem pelos baixos custos vão consolidando conhecimento e competências e se vão aventurando em segmentos de mercado mais exigentes. Assim, a manutenção da competitividade da indústria portuguesa de calçado exige inovação e mudança constante. É fundamental que a inovação e a tecnologia necessária respondam ao desafio da valorização do produto. Igualmente, as tendências da procura, por um lado, com o crescimento de segmentos de consumidores que valorizem características distintas no calçado que adquirem, e da oferta, por outro, em que o maior dinamismo se situa nos segmentos de mercado mais sensíveis ao preço, justificam uma aposta no reforço do posicionamento de Portugal como origem de produto diferenciado e de elevado valor.

5. Os mercados da indústria portuguesa do calçado

5.1. O mercado interno

Apesar da fortíssima vocação exportadora da indústria de calçado, o mercado nacional não deixa de ser relevante para muitas das suas empresas. O consumo de calçado, em Portugal, nos dois últimos anos, deverá ter sido da ordem dos 56 milhões de pares. A quantidade de calçado vendida tem vindo a aumentar acentuadamente, tendo passado da ordem dos 40 milhões, em 2003, para os 56 milhões de pares em 2010.

O valor das vendas não acompanhou, no entanto, o crescimento das quantidades, tendo até recuado, devido à degradação dos preços praticados. De facto, o crescimento da quantidade comprada incidiu quase exclusivamente sobre calçado de outros materiais, que não o couro, de reduzido preço médio.

QUADRO 7 - CONSUMO PORTUGUÊS DE CALÇADO (2009)

	Milhares Pares	%	Milhares Euros	%	Preço Médio (€)
Calçado em Couro	13.758	24,7%	297.732	58,8%	21,64
Calçado em Plástico	23.670	42,6%	106.264	20,9%	4,49
Calçado em outros Materiais	18.199	32,7%	102.560	20,3%	5,78
Total de Calçado	55.627	100,0%	506.556	100,0%	9,11

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS

QUADRO 8 - PRODUÇÃO PORTUGUESA DE CALÇADO (2009)

	Milhares Pares	%	Milhares Euros	%	Preço Médio (€)
Calçado em Couro	47.345	74,4%	1.149.270	87,4%	24,27
Calçado em Plástico	4.122	6,5%	31.514	2,4%	7,65
Calçado em outros Materiais	12.183	19,1%	134.641	10,2%	11,92
Total de Calçado	63.650	100,0%	1.315.425	100,0%	20,67

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS

Em Portugal, há, portanto, um claro desfasamento entre a estrutura da produção e a do consumo, pois a indústria nacional produz sobretudo calçado de couro, com elevado preço médio, que exporta essencialmente para os mercados internacionais, enquanto o mercado nacional adquire prioritariamente calçado de outros materiais e a menor preço, provenientes de produtores emergentes.

Assim, à semelhança do que tem sido posto em prática pelos empresários do setor, que optaram pela inovação e pela aposta na qualidade, também o consumidor deverá alterar comportamentos, adquirindo qualidade e comprando produto nacional. Aliás, há uma nova forma de pensar, muito em voga, para a qual existe o *slogan*, “o que é nacional é bom”. Esta atitude, e a visibilidade que se lhe pode dar, são fundamentais para inverter as tendências de consumo.

Valorizam-se portanto, as características distintas do calçado que se fabrica em Portugal, ajudando na aposta e reforço do posicionamento do país como origem de produto diferenciado e de elevado valor, em conformidade com o exposto nos capítulos anteriores.

Os desafios implícitos neste esforço global, a capacidade de mobilização e de envolvimento dos consumidores, representam uma ajuda ao setor, e mais importante ainda, servem de alavanca à economia. É muito importante que a consciência da necessidade de forte e continuado envolvimento individual e coletivo, para correta e eficaz apropriação dos resultados, se solidifique, pois a consciência do porquê fazer é, no mínimo, tão importante como o fazer.

Sendo as carteiras e sapatos, tão importantes quanto os *Tablets*¹⁰, os telemóveis e outros acessórios na criação de imagem aparentemente mais moderna que os consumidores procuram, também esta escolha se deve destacar pela qualidade. Segundo Maia (2008:36), “a aposta agora é induzir o consumidor a comprar o calçado, já não apenas para “andar calçado”, pois para esta necessidade o calçado produzido na China é muito mais competitivo, mas para satisfazer necessidades mais imateriais e relacionadas com uma imagem e um “status” ”.

¹⁰ *Tablet* é um dispositivo pessoal em formato de prancheta que pode ser usado para acesso à Internet, organização pessoal, visualização de fotos, vídeos, leitura de livros, jornais e revistas e para entretenimento com jogos 3D.

5.2. O mercado externo

Pode-se considerar que a produção portuguesa é absorvida, maioritariamente, por mercados internacionais. Sobre um estudo dos fatores determinantes para a internacionalização no setor do calçado português de luxo, Marcos (2010:44), frisa três principais conclusões, *“os apoios externos, são de facto importantes em toda a manobra de internacionalização das empresas; o espírito empreendedor dos empresários é determinante em todo o processo; e o mercado nacional não é representativo, nem prioritário para estas empresas, não sendo por isso necessário conquistar uma posição relevante no mercado doméstico”*.

Portugal é um ator competitivo e global no negócio do calçado e acessórios de moda, através da inovação nos modelos de negócio, no marketing, na produção, na integração na cadeia de valor, no *design*, na inovação tecnológica e na qualificação do capital humano. Há uma rede de inovação a funcionar com sucesso há muitos anos, desenvolvem-se produtos inovadores, criam-se novas empresas e reconvertem-se muitas outras. É um exemplo interessante de ligação entre os setores empresarial, tecnológico e científico. Para Eiriz e Barbosa (2007), o recurso mais importante foi a capacidade de criar uma visão e uma estratégia sectorial que permitiu alinhar os interesses e a atuação dos vários agentes do *Cluster*. A indústria do calçado é o núcleo de um importante *Cluster* da economia nacional que inclui, nomeadamente, as indústrias de componentes para calçado e artigos de pele. Neste estudo, centramo-nos na indústria do calçado em detrimento da dos componentes de calçado e artigos de pele.

Para caracterizar as empresas mais relevantes em termos de faturação, processos de internacionalização e visibilidade, analisámos a informação disponível das quinze empresas do setor com maior volume de negócios. Para efeitos dessa caracterização, recorremos à informação disponível nos portais *web* das empresas, ao artigo de M. Cardoso (2010) publicado na revista Exame a 17 de agosto de 2010 e a informação disponibilizada no site da Associação Empresarial de Portugal (AEP), onde os dados fornecidos provêm de uma base de dados com a totalidade das empresas portuguesas registadas e compiladas pela Coface (2011), com última atualização em janeiro de 2011 e os mesmos reportam ao ano de 2009.

Dentro do panorama sectorial do calçado em Portugal, existem um total de 2.128 empresas com o código de atividade empresarial primário, 15.201. Dentro deste contexto, propusemo-nos a caracterizar as quinze maiores empresas do setor do calçado de couro. Contudo e uma vez que a décima quinta empresa, da base de dados consultada, é a Planeta - Plásticos, S.A., produtora de calçado de plástico, que nada tem a ver com a indústria tradicional portuguesa, fabricante de calçado essencialmente de couro, optamos pela sua não caracterização, optando pela escolha e análise da décima sexta empresa da lista fornecida no *site* da AEP.

Seguidamente e apresentadas por ordem alfabética, passamos à descrição das quinze maiores empresas portuguesas de produção de calçado em couro, que se posicionam no mercado de forma muito distinta.

QUADRO 9 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ACO

ACO - FÁBRICA DE CALÇADO, S.A.		
Constituição	Capital Social:	498.799€
	Contribuinte:	500 305 420
	Forma Jurídica:	Sociedade Anónima
	Número de Trabalhadores:	440
Fundação	Ano:	1975
	Cidade:	Famalicão
Inovações	Marcas Próprias:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aco</i>, ▪ <i>Activped</i>, ▪ <i>Acoped</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa, ▪ outros
	Exportações:	90%
Volume de Negócios	22.989.282€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Especializada em calçado de segurança e conforto, esta empresa trabalha, com farmácias. • Com produção de 12 000 pares/dia. • O grupo, integra ainda a <i>ICCO</i>, em Cabo Verde, e a <i>Ecco</i> Conforto, em Ponte de Lima. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.acoshoes.pt 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 10 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JONITA

ANTÓNIO MANUEL FERREIRA NUNES, LDA.		
Constituição	Capital Social:	570.000€
	Contribuinte:	502 653 299
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	157
Fundação	Ano:	1986
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	▪ <i>Jonita</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa ▪ Escandinávia ▪ EUA
	Exportações:	100%
Volume de Negócios	12.917.222€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Começou em 1983, como uma empresa de nome individual, produzindo cerca de 800 pares por dia, para o mercado Português e Alemão. • Atualmente produz 2,2 mil pares para o mercado europeu, norte-americano e do da Escandinávia. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.jonita.com.pt 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 11 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ARA SHOES

ARA SHOES PORTUGUESA-FÁBRICA DE CALÇADO SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.		
Constituição	Capital Social:	4.000.000€
	Contribuinte:	501 823 190
	Forma Jurídica:	Sociedade Unipessoal por Quotas
	Número de Trabalhadores:	350
Fundação	Ano:	1987
	Cidade:	Vila Nova de Gaia
Inovações	Marcas Próprias:	▪ Ara
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canadá ▪ Austrália ▪ EUA ▪ Europa
	Exportações:	100%
Volume de Negócios	29.385.514€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Os sapatos “Ara” são criados por um processo que exige intenso trabalho artesanal, o fabrico passa por 130 operações individuais. • Aos materiais selecionados e utilizados na fabricação, são feitos testes a substâncias nocivas. • A reconhecida qualidade de sapatos ara está sujeita a independentes exames e relatórios sobre uma base regular em conformidade com todas as normas ambientais internacionais. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.ara-shoes.com 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 12 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BECIG

BECIG SOCIEDADE COMERCIAL, S.A.		
Constituição	Capital Social:	260.000€
	Contribuinte:	507 734 351
	Forma Jurídica:	Sociedade Anónima
	Número de Trabalhadores:	12
Fundação	Ano:	2006
	Cidade:	Santa Maria da Feira
Inovações	Marcas Próprias:	▪ <i>Basilus</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	▪ Inglaterra ▪ França
	Exportações:	
Volume de Negócios	11.852.317€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Através da sua experiente e profissional equipa de projeto e modelação, esta empresa permanece na vanguarda do design, optando por criações que satisfazem em pleno os pedidos dos seus clientes, quer em preço, quer em qualidade de produção. Esta empresa é fruto do empenho de três ex-funcionários da extinta <i>BASILIUS</i> – Empresa Produtora de Calçado, S.A. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> www.becig.pt 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 13 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CLAUDIFEL

CLAUDIFEL-INDÚSTRIA CALÇADO, LDA.		
Constituição	Capital Social:	99.760€
	Contribuinte:	504 282 689
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	140
Fundação	Ano:	1999
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alemanha ▪ Eslováquia ▪ Espanha ▪ Inglaterra ▪ Suíça ▪ EUA
	Exportações:	90%
Volume de Negócios	11.805.920€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrico de calçado de couro e pele para homem, senhora e criança - 100% 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.claudifelshoes.com (site em construção) 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 14 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CAMPEÃO PORTUGUÊS

FÁBRICA DE CALÇADO CAMPEÃO PORTUGUÊS, S.A.		
Constituição	Capital Social:	4.550.000€
	Contribuinte:	500 087 490
	Forma Jurídica:	Sociedade Anónima
	Número de Trabalhadores:	460
Fundação	Ano:	1955
	Cidade:	Guimarães
Inovações	Marcas Próprias:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Sportstyle</i> ▪ <i>Camport</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa ▪ EUA ▪ Japão
	Exportações:	45%
Volume de Negócios	20.161.500€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com as insígnias: <i>Dubarry, Zara, Massimo Dutti, Snipe e Callaghan</i> • A <i>Camport</i> é uma marca registada no INPI-Instituto Nacional da Propriedade Industrial e certificada oficialmente pelo ICEP. • Desde 2003, existe também a marca <i>Camport Woman</i>. • Empresa certificada pelo BSI de acordo com a norma ISO 9001. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.camport.pt 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 15 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA KYAIA

FORTUNATO O. FREDERICO & C^a LDA.		
Constituição	Capital Social:	50.000€
	Contribuinte:	501 441 905
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	360
Fundação	Ano:	1984
	Cidade:	Guimarães
Inovações	Marcas Próprias:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fly London</i> ▪ <i>Fungi</i> ▪ <i>Sapatália</i> ▪ <i>Foreva</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa ▪ EUA ▪ Japão
	Exportações:	95%
Volume de Negócios	24.202.680€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Várias fábricas em Portugal e parcerias no estrangeiro, • Estratégia do Grupo: a procura constante de novos mercados. • A marca <i>Fly London</i>, definida como uma marca de moda jovem, vende 20 milhões euros, 30% dos quais em Inglaterra, e tem clientes como a atriz <i>Sarah Jessica Parker</i> e os músicos dos <i>Rolling Stones</i>. • Esta empresa responde estrategicamente às ameaças e oportunidades, com que se depara, formando um grupo coeso, equilibrado e dinâmico, permitindo-lhe manter-se um passo à frente dos seus concorrentes. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.flylondon.com • www.kyaia.com 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 16 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA GABOR

GABOR PORTUGAL - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA.		
Constituição	Capital Social:	4.239.882,13€
	Contribuinte:	501 593 497
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	919
Fundação	Ano:	1985
	Cidade:	Barcelos
Inovações	Marcas Próprias:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gabor fashion</i> ▪ <i>Gabor Confort</i> ▪ <i>Gabor Jollys</i> ▪ <i>Gabor Sport</i> ▪ <i>Gabor Basic</i> ▪ <i>Gabor Rollingsoft</i> ▪ <i>Gabor Men</i>
	Patentes:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palmilha moldada
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alemanha, ▪ Inglaterra, ▪ países nórdicos, ▪ e outros
	Exportações:	99,9%
Volume de Negócios	65.378.770€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa mãe, <i>GABOR SHOES AKTIENGESELLSCHAFT</i> é alemã e tem uma participação de 100%. • Desenvolveu um conceito que é uma pequena inovação, mas com grande efeito: para que haja mais espaço na parte da frente da sola, criaram um modelo de palmilha expandida. O resultado: mais conforto. • Marcas sobre licença: <i>Camel active</i> e <i>Snipe</i> 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.gabor.pt • www.gabor.de 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 17 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JEFAR

JEFAR - INDÚSTRIA DE CALÇADO, S.A.		
Constituição	Capital Social:	3.750.000€
	Contribuinte:	503 946 745
	Forma Jurídica:	Sociedade Anónima
	Número de Trabalhadores:	305
Fundação	Ano:	1977
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	▪ <i>Pratik</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	▪ Europa
	Exportações:	97%
Volume de Negócios	27.334.092€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A titular tem quatro participações maioritárias, das quais três são empresas portuguesas e uma estrangeiras; a <i>Jefar</i> – Imobiliária, S.A.; a <i>Aguilare</i> – Indústria de Calçado, S.A.; a <i>Calrifar</i> – Indústria de Calçado, S.A., em 100% participadas e ainda a <i>Indiport Footwear Private Limited</i>, em 92,6% participada. • A <i>Indiport</i> tem sede na Índia, onde diariamente 200 trabalhadores produzem 1000 pares de sapatos. • A marca <i>Patrik</i> vale 10% das vendas da <i>Jefar</i>. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.pratikshoes.com 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 18 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FELFI

JOAQUIM LUÍS LOBO FÉLIX & FILHAS, LDA.		
Constituição	Capital Social:	598.558€
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	125
Fundação	Ano:	1975
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Star United</i> ▪ <i>Hugo Manuel</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa
	Exportações:	95%
Volume de Negócios	10.444.185€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • A Felfi aposta nas marcas próprias, já registou duas: a <i>Star United</i> e Hugo Manuel, com dois e cinco anos, respetivamente e valem 30% das vendas. • Em Felgueiras tem a fábrica de produção, em São João da Madeira são feitos os acabamentos do calçado e em Guimarães fazem o tratamento de imagem e <i>marketing</i>. • Têm parcerias em países de Leste para parte do fabrico. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.felfishoes.web.pt 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 19 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JONIL

JONIL – CALÇADOS, LDA.		
Constituição	Capital Social:	250.000€
	Contribuinte:	501 773 576
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	131
Fundação	Ano:	1983
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	
	Exportações:	
Volume de Negócios	15.107.448€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Com fabrico de 90% de calçado para homem e os restantes 10% destinam-se a senhora. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.jonil.com.sapo.pt (site em construção) 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 20 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA MEPHISTO

MEPHISTO PORTUGUESA – FÁBRICA DE CALÇADO, LDA.		
Constituição	Capital Social:	6.484.372,90€
	Contribuinte:	501 770 224
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	500
Fundação	Ano:	1987
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	▪ Mephisto
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	▪ França
	Exportações:	100%
Volume de Negócios	20.134.606€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria de calçado (de descanso) para homem, senhora e criança-100% • Empresa mãe: MIMA, S.A. em França, com participação de 99,99% • Especializada na fabricação de calçado ortopédico. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.mephisto.com 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 21 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PCF

PCF- PRODUÇÃO DE CALÇADO DE FELGUEIRAS, LDA.		
Constituição	Capital Social:	19.951,92€
	Contribuinte:	501 527 443
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	354
Fundação	Ano:	1984
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	▪ <i>Philosophy</i>
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	▪ Mundiais
	Exportações:	100%
Volume Negócio	12.175.078€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mãe, PETER KAISER SCHUHFABRIK, GMBH, na Alemanha, com uma participação de 99,5% ▪ A titular tem uma participação minoritária (0,5%), numa empresa portuguesa, a PETER KAISER – Equipamentos e serviços para a indústria de calçado, lda. • Produz calçado com uma combinação assinalável entre <i>design</i>, estilo, moda, conforto e tecnologia. • A essência da marca é baseada em quatro pilares que suportam a visão da empresa: qualidade; modernidade; internacionalização; e distinção. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.peter-kaiser.de 	

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 22 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PEDOURO

PEDOURO CALÇADO, LDA.		
Constituição	Capital Social:	105.000€
	Contribuinte:	502 727 640
	Forma Jurídica:	Sociedade por Quotas
	Número de Trabalhadores:	115
Fundação	Ano:	1955
	Cidade:	Felgueiras
Inovações	Marcas Próprias:	▪ RWS
	Patentes:	▪ Calçado baço ¹¹
Internacionalização	Mercados de Destino:	Mundiais
	Exportações:	100%
Volume de Negócios	12.539.933€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Insígnias: <i>Kickers</i>, <i>All Saints</i> e <i>Superdry</i>. • Investiu numa lavandaria que permite produzir “calçado baço” dá ao calçado ao aspeto usado, que está na moda. • Com marca própria, registada em Itália há três anos. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.pedouro.com (site em construção) 	

Fonte: Elaboração própria

¹¹ A pele para o fabrico do calçado é lavada, dando ao calçado um aspeto gasto, já usado.

QUADRO 23 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PROCALÇADO

PROCALÇADO - PRODUTORA DE COMPONENTES PARA CALÇADO, S.A.		
Constituição	Capital Social:	862.000€
	Contribuinte:	501 200 720
	Forma Jurídica:	Sociedade Anónima
	Número de Trabalhadores:	221
Fundação	Ano:	1973
	Cidade:	Vila Nova de Gaia
Inovações	Marcas Próprias:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ForEver ▪ Wock
	Patentes:	
Internacionalização	Mercados de Destino:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mundiais
	Exportações:	80%
Volume de Negócios	13.297.405€	
Aspetos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento do volume de negócios da empresa em 2010 resulta da combinação de vários fatores críticos de sucesso como o investimento contínuo na melhoria do processo produtivo, a apresentação de produtos inovadores e o esforço comercial de conquista de novos mercados. • Em 2011, a Procalçado tem reforçado a sua vertente exportadora e de desenvolvimento de calçado moldado e de componentes para calçado inovadores e ecológicos. • Com uma produção de 6 milhões de pares/ano de solas de marca For Ever. 	
Website	<ul style="list-style-type: none"> • www.procalcado.pt (site em construção) • www.forever.pt 	

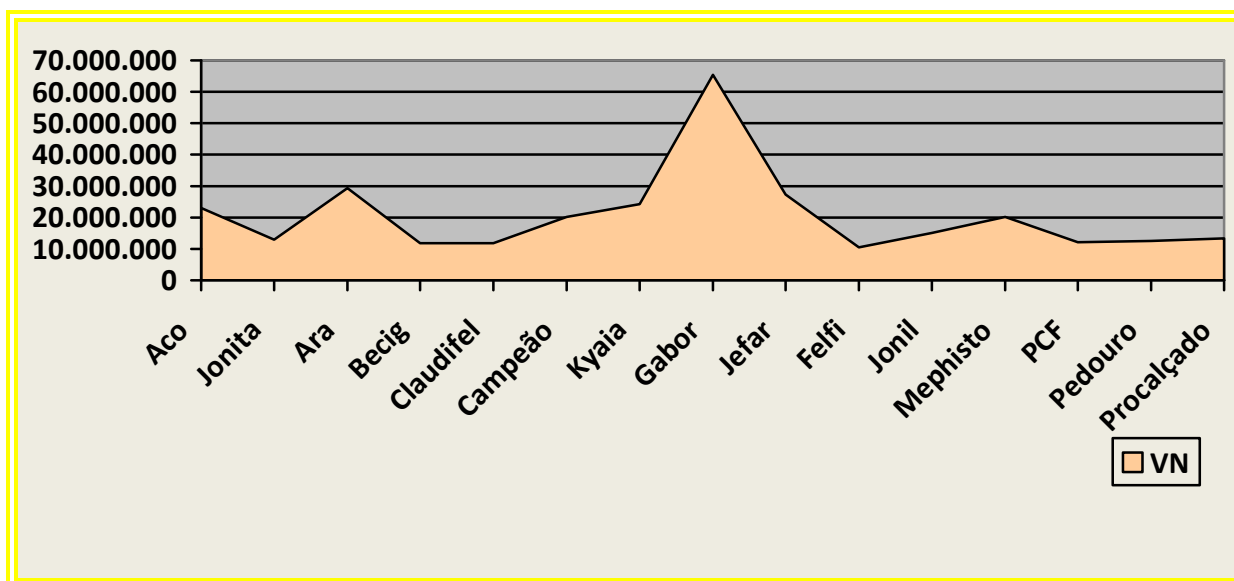
Fonte: Elaboração própria

**QUADRO 24 - SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DAS MAIORES EMPRESAS PORTUGUESAS
DE CALÇADO DE COURO**

Constituição				Fundação		Inovação		Exportações		VN (Milhões Euros)
Nome	Capital Social	Forma Jurídica	Postos Trabalho	Ano	Cidade	Marca Própria	Patente	Mercados	(%)	
<i>ACO</i>	498.799€	S.A.	440	1984	Guimarães	✓		Europa outros	90	22,9
<i>ARA SHOES</i>	4.000.000€	Sociedade Unipessoal Quotas	350		Gaia	✓		Canadá Austrália EUA, Europa		29,3
<i>BECIG</i>	260.000€	S.A.	12	2006	Feira	✓		Inglaterra França		11,8
<i>CAMPORT</i>	4.550.000€	S.A.	480	1955	Guimarães	✓	✓	Europa outros	45	
<i>CLAUDIFEL</i>	99.760€	Quotas	140	1999	Felgueiras					11,8
<i>FELFI</i>	598.558€	Quotas	125	1975	Felgueiras	✓		França UK	90	10,4
<i>GABOR</i>	4.239.882€	Quotas	919	1985	Barcelos	✓	✓	Europa	100	65,3
<i>JEFAR</i>	3.750.000€	S.A.	305	1977	Felgueiras	✓		Europa	97	27,3
<i>JONIL</i>	250.000€	Quotas	131	1983	Felgueiras					15,1
<i>JONITA</i>	570.000€	Quotas	157	1986	Felgueiras	✓		Europa Escandinávia EUA	100	12,9
<i>KYAIA</i>	50.000€	Quotas	360	1984	Guimarães	✓		Europa EUA Japão	95	24,2
<i>MEPHISTO</i>	6.484.372€	Quotas	500	1987	Viana do Castelo			Suíça		20,1
<i>PCF</i>	19.951€	Quotas	354	1984	Felgueiras	✓		Mundiais	100	12,1
<i>PEDOURO</i>	105.000€	Quotas	99		Felgueiras	✓	✓	-Itália -outros	100	12,5
<i>PROCALÇADO</i>	862.000€	S.A.	221	1973	Gaia	✓		Mundiais	80	13,2

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 2 - ANÁLISE DO VOLUME DE NEGÓCIOS POR EMPRESA DAS QUINZE MAIORES PORTUGUESAS DO CALÇADO DE COURO



Fonte: Elaboração própria

Culminando o processo de análise destas empresas, ficámos a compreender que a indústria portuguesa de calçado não é homogênea. O panorama de evolução e processo transformação do setor é variável, de acordo com as competências, a capacidade competitiva, a visão dos empresários e das estratégias definidas. Contudo, fica bem patente a assertividade na tomada de decisões, que os tem conduzido rumo ao sucesso. Realça-se o facto de que todas as empresas analisadas produziam para o mercado externo, a maior parte delas, com percentagens elevadas, na ordem dos 90%, sendo evidente a sua afirmação nos mercados internacionais, dada a atual amplitude da procura e da oferta, que justificam que a estratégias seja a exportação.

No universo abrangido pela análise, destaca-se também o facto, de que a todas é comum a criação de marcas próprias, sendo evidente que as empresas portuguesas tomaram consciência de que as condições do mercado global se alteraram. Nesse sentido, a aposta focalizou-se nos chamados fatores dinâmicos de competitividade e acima de tudo na afirmação como criadores de moda e não somente como replicadores de modelos concebidos por quem os subcontrata, tendo, estas empresas conseguido ir mais longe, ao inserirem a atividade criativa ao nível do produto num processo de afirmação da sua identidade, corporizado na criação de marcas próprias.

Trata-se de um processo muito exigente, mas o número de empresas que nele se têm envolvido torna-se expressivo, quando observamos a atitude proactiva, bem patente nos níveis de investimento realizados. Citando Marcos (2010:21), *“a indústria portuguesa de calçado investiu anualmente, em média, entre o período de 1999-2006, 16% do seu valor acrescentado bruto. Quase o dobro do ritmo de investimento de Espanha e Itália, os seus principais rivais”*.

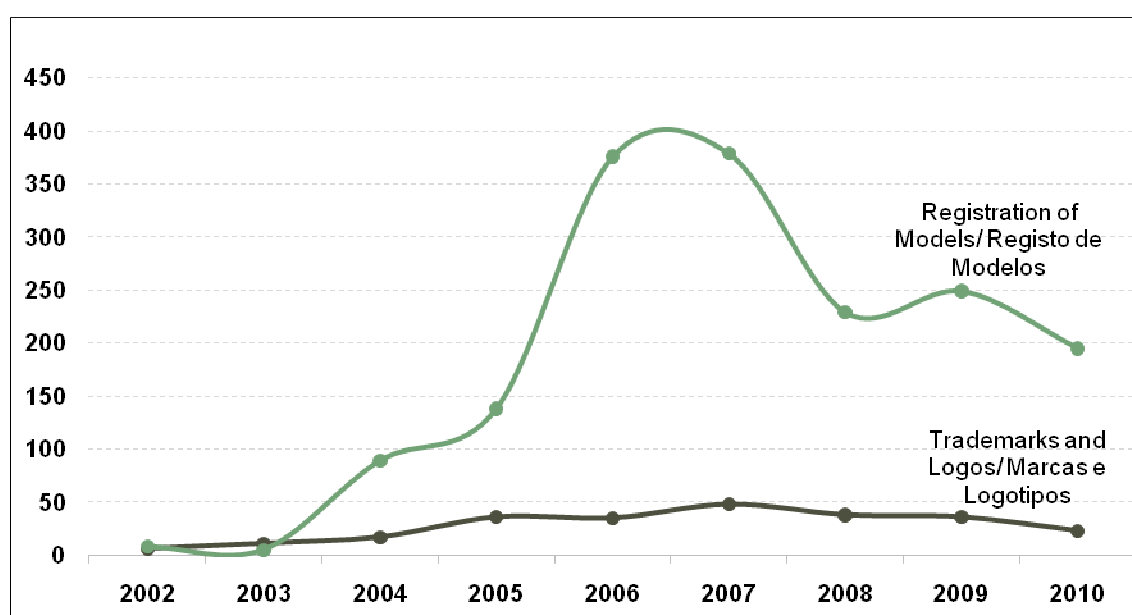
O aumento exponencial do registo de marcas próprias por parte dos empresários portugueses do setor do calçado, é um dado relevante que ajuda a perceber a clara alteração estratégica prosseguida. O empresário português passou a registar os eventos da sua empresa, a inovação dos seus produtos ou a suas marcas, ganhando maior competitividade e protegendo os seus investimentos, uma vez que a propriedade industrial integra modalidades que lhe permite proteger, defender, diferenciar e valorizar o seu negócio. Segundo dados fornecidos pela APICCAPS, o número de pedidos de registo de marcas e logótipos encaminhados pelo Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual (GAPI) e pelo Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP), no período de 2002 a 2007, passou de 6 para 48, tal como o número de pedidos de registo de modelos cresceu, no mesmo período, de 8 para 379, muito devido também a um efeito muito forte relacionado com uma campanha de promoção do próprio gabinete da propriedade intelectual do CTCP. Nos três anos seguintes ocorreu uma quebra, contudo os registos mantêm ainda, valores relevantes.

QUADRO 25 - NÚMERO DE PEDIDOS DE REGISTOS APOIADOS PELO GAPI-CTCP (2002-2010)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pedidos de registos:									
- Modelos	8	5	89	138	376	379	229	249	195
- Marcas e Logótipos	6	11	17	36	35	48	38	36	23
Total de pedidos	14	16	106	174	411	427	267	285	218

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da APPICAPS.

FIGURA 3 - NÚMERO DE PEDIDOS DE REGISTO DE MARCAS E LOGÓTIPOS (2002-2010)



Fonte: Monografia Estatística 2011 (2011b:29)

Seguramente a informação e o cosmopolitismo, são os ingredientes primordiais da internacionalização, por isso, conhecer as bases dos saberes a que é possível aceder e o seu potencial competitivo é o primeiro passo para, neste sentido lato, a indústria do calçado internacionalizar o negócio.

O processo de internacionalização permite reforçar as competências em áreas cruciais como a conceção e desenvolvimento do produto ou o *marketing* e a gestão das marcas.

As novas competências permitirão servir novos clientes, mais pequenos e mais dispersos, exigentes e com necessidades particulares que dificilmente encontrarão resposta nos “novos concorrentes” da esfera produtiva.

Como nota final retemos três ideias chave, relativamente à estratégia, comum a todas elas, destas empresas analisadas: inovação; criação de marcas próprias; internacionalização. Podemos afirmar que estas empresas souberam responder com conhecimento e afirmação através do desenvolvimento contínuo de soluções e tecnologias inovadoras que servem de reforço à notoriedade e visibilidade da marca nos mercados internacionais, fatores obrigatórios para o sucesso.

6. Importância da informação financeira e empresarial

6.1. Aspetos contabilísticos e fiscais da prestação de contas

Para Araújo, Cardoso e Novais (2011:27), “os mercados eficientes e estáveis são aqueles em que os agentes formam expectativas e tomam decisões com base na informação disponível sobre os eventos que influenciam ou possam influenciar os preços dos ativos e as demais condições de funcionamento dos mercados”. A importância da prestação de contas surge, assim, da necessidade de informação empresarial transparente, credível e tempestiva que constitui, uma das premissas do bom funcionamento e sustentabilidade dos mercados.

Segundo Caiado e Madeira (1999:13) “A prestação de contas constitui a etapa mais importante do ciclo contabilístico anual das empresas. Está em causa a elaboração e a apresentação dos documentos anuais que evidenciam a situação económico-financeira das empresas e os resultados das operações por estas realizadas, a serem apreciados e aprovados em Assembleia Geral, bem como a elaboração das correspondentes declarações de natureza fiscal”.

Ora, podemos afirmar que há necessidade de informação nas empresas, nomeadamente processamento de operações, tomada de decisões e controlo e preparação e divulgação de informações financeiras para o exterior. A crescente competitividade das organizações tem determinado que a gestão dos seus recursos se processe do modo eficiente e fiável.

Os gestores são muitas vezes confrontados com decisões que envolvem a evolução futura das organizações, podendo respeitar a decisões de rotina ou decisões que impliquem a utilização de grandes recursos financeiros. O aumento da dimensão das empresas determinou a necessidade de sistemas complexos, que proporcionem um inter-relacionamento das atividades e operações no interior das empresas perspectivadas como um conjunto, envolvendo a coordenação das várias funções empresariais (compras, produção, vendas, etc.) e pressupõem a obtenção de informações respeitantes ao planeamento e ao controlo da gestão.

As informações proporcionadas pelo sistema Contabilístico devem ser credíveis, aos olhos dos diversos *stakeholders*. Assim, quanto aos documentos veiculados, estes devem proporcionar informação acerca da posição financeira desta, das alterações e dos

resultados das operações, para que sejam úteis e credíveis para os diversos utilizadores, apresentando características de Relevância/Materialidade, Fiabilidade, Comparabilidade e Compreensibilidade. Segundo Rodrigues (2009), a relevância e materialidade afetam a qualidade da informação, devendo esta ser tempestivamente divulgada sob pena de poder ser perdida. A materialidade mede o impacto em termos materiais, isto é, quais os impactos materiais e financeiros da sua não divulgação aos utentes. Para que a informação divulgada seja fiável, as empresas não devem adulterar o conteúdo da informação para que o utente tenha a segurança de que as empresas preparam as suas demonstrações financeiras em conformidade com um conjunto de normas definidas pelo processo normativo.

Esta fiabilidade da informação disponibilizada pelas empresas induz à sua comparabilidade, quer no tempo (as mesmas formas de apresentação e os mesmos critérios valorimétricos) quer no espaço (se as empresas prestarem todas as informações úteis sobre eventuais derrogações ou determinadas particularidades). Esta característica, introduzida pelo Sistema de Normalização Contabilística, determina a capacidade de a informação financeira ser compreendida pelos utentes. A contabilidade, na sua evolução histórica e conceptual mostra-nos que a sua utilidade serve fundamentalmente, para suportar sustentadas decisões de investimento.

A nível internacional, são do conhecimento geral as diferenças existentes entre os princípios contabilísticos e o relato financeiro. Efetivamente, existiam divergências entre as realidades vigentes nos diferentes países. Como, com a economia globalizada, não eram aceitáveis estas diferenças, surgiu a necessidade de se eliminarem as diversas alternativas possíveis a nível de aplicação dos princípios contabilísticos e a necessidade de aproximar os sistemas de informação, o que originou pressões para a harmonização da contabilidade. Esta ocorreu, muito graças às pressões referidas, e torna-se realidade, pois o que estava em causa era a credibilidade do sistema contabilístico. Para Rodrigues (2009:18) *“na génese do SNC está a necessidade de alinhamento da contabilidade portuguesa com as normas internacionais de contabilidade”*.

Em consequência da necessidade de alinhar o normativo contabilístico português com as normas internacionais de contabilidade, o Governo aprovou o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), estruturado com base em princípios e não em regras, que tem por bases as Normas Internacionais de Contabilidade, e é compatível com as Diretivas Comunitárias, o que melhora significativamente o relato financeiro em

Portugal, uma vez que as demonstrações financeiras básicas não conseguiam facultar uma informação clara e fiável sobre os dados financeiros da empresa a que reportavam, tendo presente que a transparência e a fiabilidade dão cada vez mais credibilidade à informação financeira. Segundo Tiago, Almeida e Pascoal (1999:15) “ *o direito dos sócios/acionistas das sociedades comerciais à informação, prevista na legislação comercial portuguesa há mais de um século, é inderrogável. Compete ao órgão de administração das sociedades prestar aos titulares do seu capital e mediante determinadas condições, previstas na lei, as informações por eles solicitadas.*”

A prestação de contas visa assim, satisfazer esse direito que os sócios têm, através da apreciação dos documentos elaborados para tal fim, e da sua subsequente divulgação, visando satisfazer a necessidade de informação aos utentes da informação financeira, conforme previsto. O dever de relatar a gestão e prestar contas de cada exercício económico, tem a sua raiz histórico - jurídica na obrigação imposta aos comerciantes, de disporem de escrituração mercantil e posteriormente, na regulamentação da obrigação de dar balanço e prestar contas. Esta obrigação, com periodicidade anual, vinha já de uma prática das companhias régias e sociedades comerciais do século XVIII. Rocha e Vieira (2007) referem que os comerciantes são especialmente obrigados: a adotar uma firma; a ter escrituração mercantil; a fazer inscrever no registo comercial os atos a eles sujeitos; a dar balanço, e a prestar contas.

Os documentos que compõem a Prestação de Contas, são:

- Relatório de Gestão;
- Balanço;
- Demonstração dos Resultados;
- Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados;
- Demonstração das alterações no Capital Próprio;
- Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Certificação Legal das Contas;
- Relatório e Parecer do Fiscal Único;
- Outras informações e desenvolvimentos facultativos relevantes;

- Ata da Assembleia Geral anual de aprovação dos documentos de Prestação de Contas.

Este conjunto completo de demonstrações financeiras é a base do processo imposto pelo SNC e é a base da transmissão de informação aos *stakeholders*. Podemos dizer que a prestação de contas é a avaliação, documentação e divulgação da situação patrimonial, bem como das alterações patrimoniais das sociedades num determinado período, com o objetivo de informar terceiros e também os próprios prestadores de contas. Importa salientar que o conteúdo da obrigação de prestar contas, mais concretamente, a extensão da informação financeira a divulgar, varia positivamente em função da dimensão da sociedade, até porque as entidades de maior dimensão, encerrando uma maior relevância económica, deverão apresentar informação mais alargada, dispondo, em princípio, dos meios necessários para suportar os custos associados à prestação de contas.

QUADRO 26 - OS REFERENCIAIS CONTABILÍSTICOS VIGENTES

Referenciais contabilísticos aplicáveis a cada tipo de entidade		Características das entidades	Enquadramento legal	Referencial contabilístico aplicável			
				Contas individuais		Contas consolidadas	
				Referencia l de base	Referencial opcional	Referencial de base	Referencia l opcional
Micro entidades		Entidades que não se encontrem sujeitas a revisão legal das contas, nem integrem o perímetro de uma entidade que apresente contas consolidadas, e que, à data de balanço, não ultrapassem 2 dos 3 limites seguintes: i)Total de balanço: 500.000euros ii)Volume de negócios: 500.000euros iii)Número médio de empregados: 5	Lei nº 35/2010 De 2 de setembro a aguardar regulamentação	NCM a aguardar regulamen- -tação	NCRF-PE ou Conjunto Completo das NCRF	Não aplicável	Não aplicável
Pequenas entidades		Entidades que não se encontrem sujeitas a revisão legal das contas, nem integrem o perímetro de uma entidade que apresente contas consolidadas, e que, à data de balanço, não ultrapassem 2 dos 3 limites seguintes: a)Total de balanço: 1.500.000 euros b)Volume de negócios: 3.000.000 euros c)Número médio de empregados: 50	Artigo 9 do Decreto-Lei nº158/2009 De 13de julho e Lei nº20/2010 de 23 de agosto	NCRF-PE	Conjunto completo das NCRF	Não aplicável	Não aplicável
Restantes entidades	Entidades não integradas num grupo	Entidades que, não integrando um grupo, nem cumprindo os requisitos para se classificarem como Micro entidades ou como pequenas entidades, não sejam emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação num mercado regulamentado	Decreto-Lei nº158/2009 De 13de julho	Conjunto completo das NCRF	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
	Entidades integradas no perímetro de consolidação de grupos sem títulos admitidos à cotação em mercados regulamentados	Entidades integradas no perímetro de consolidação de grupos que não sejam emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado	Decreto-Lei nº158/2009 De 13de julho	Conjunto completo das NCRF	IAS/IFRS Adotadas na UE	Conjunto completo das NCRF	IAS/IFRS Adotadas na UE
	Entidades integradas no perímetro de consolidação de grupos sem títulos admitidos à cotação em mercados regulamentados	Entidades emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação num mercado regulamentado	Regulamento (CE) nº1602/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de julho, Transposto para o ordenamento interno pelo Decreto-Lei nº35/2005, de 17 de fevereiro	Conjunto completo das NCRF	IAS/IFRS Adotadas na UE	IAS/IFRS Adotadas na UE	Não aplicável

Fonte: Manual de Prestação de Contas nas Sociedades Comerciais D. N. Araújo, e al.,(2011:59)

Ao analisar a Estrutura conceptual e segundo Freitas (2009), esta aplica-se às demonstrações financeiras de todas as entidades comerciais, industriais e de negócios, independentemente do setor em que estejam inseridas (público ou privado) desde que relativamente a esta existam utentes que confiem nesses documentos como a sua principal fonte de informação financeira da entidade. O SNC tem por base a Estrutura conceptual do IASB, o atual normativo *IASB* compreende normas e interpretações, *IAS* e *IFRS*. A alteração de *IAS* para *IFRS* envolveu uma mudança de fundo: enquanto a denominação *IAS* abrange apenas a Contabilidade, a denominação *IFRS* passa a abranger o Relato Financeiro. As *IAS/IFRS* foram desenvolvidas tendo em conta as necessidades dos investidores em mercados de capitais e, por isso, foram desenvolvidos para grandes empresas. No entanto, mais tarde, o *IASB* emite uma norma, estendendo a aplicação às PME. Assim, as Normas Contabilísticas de Relato Financeiro, que são uma adaptação das Normas Internacionais de Contabilidade garantem, no essencial, os critérios de reconhecimento e mensuração contidos nas *IFRS*. Como tal, a harmonização internacional das normas de contabilidade era importante, pois só assim, há a possibilidade da sua comparação no plano internacional, sendo estas similares de um país para o outro.

Cada vez mais, a análise do fenómeno contabilístico deve ser efetuada observando-se a sua dinâmica, ou seja, como acontece no tempo determinado facto patrimonial e sob que condições internas e externas. Apenas se pode conhecer a realidade de uma situação quando se analisa a evolução dos fenómenos no tempo, uma vez que este é um elemento essencial. Como pano de fundo nos julgamentos deverá ainda estar sempre presente a hipótese de continuidade das operações da empresa, a não ser que haja intenção ou necessidade de ela entrar em liquidação.

A globalização crescente dos mercados tem vindo a suscitar informações mais frequentes dos *stakeholders*, pois a consciencialização para as questões da qualidade do relato financeiro como um elemento necessário e diferenciador na relação entre as empresas e a sociedade, em particular para os utentes da informação financeira, tem vindo a evoluir. A legislação impõe a elaboração e publicação da informação sobre a atividade, resultados e situação económico-financeira. Tal medida é de facto positiva, pois permite aos utentes, um amplo conhecimento e um acompanhamento mais regular da evolução económico-financeira das sociedades.

O aparecimento das novas tecnologias da informação tornou possível o processamento de um grande número de informação em tempo praticamente “real” e a custos sucessivamente mais reduzidos. A melhoria dos sistemas informativos possibilitou a permanente recolha, tratamento e consulta de informações produzidas em qualquer local do globo. Na perspetiva de Caiado e Madeira (1999:24) *“a contabilidade, ao combinar todas as funções da empresa, tem sido intitulada “ a linguagem da organização”. O seu papel no sistema de informação para a gestão não tem sido suficientemente reconhecido, o que explica alguns fracassos no desenho e implantação daquele sistema. Para que não constitua um obstáculo à mudança, é absolutamente necessários, que sejam, consideradas as exigências próprias em matéria de produção de informação destinada a um universo variado de utentes”*.

Assumida a importância da informação e dos SI no processo relacional, é importante referenciar o valor das entidades económicas, públicas e privadas, no desenvolvimento económico. O conhecimento da evolução histórica da economia mundial ao longo dos anos, permitiu-nos constatar mudanças significativas nos objetivos perseguidos pelas organizações, com a alteração progressiva das necessidades informativas dos intervenientes no processo.

Marinho (2008:8) afirma que, *“a informação é um recurso efetivo inexorável para as organizações, principalmente quando planeada e disponibilizada de forma seletiva sendo preferencialmente antecipada para facilitar a tomada de decisão”*. Ainda segundo o mesmo autor, é papel dos Sistemas de Informação Empresariais gerir e agregar valor à informação para que as empresas a forneçam centrada nos utentes, de acordo com as suas necessidades, tornando-se mais competitivas.

Assim, é de grande importância que as empresas invistam na aplicação desse conceito nos *websites* empresariais, para que possam disponibilizar informação empresarial mais transparente e credível, destacando-se, assim, no mercado, pois atuam no relacionamento com os *stakeholders*, de forma decisiva na redução de incertezas no momento da tomada de decisão, fornecendo informação útil e diversificada em plena “Era do Conhecimento”.

6.2. A importância da informação empresarial centrada no utente

No ponto anterior analisámos conceptualmente a Contabilidade como sistema de informação, verificando a sua evolução e utilidade, para suportar fundadas decisões de investimento. A análise compreende igualmente a quem se destina essa informação, quais os documentos obrigatórios da prestação de contas, objetivos e características da informação financeira.

Neste ponto desenvolveremos uma outra análise, que pretenderá interligar a evolução da envolvente económica onde as empresas operam com a perda de relevância da informação financeira divulgada pelas empresas, as quais utilizam na divulgação um modelo contabilístico ajustado a uma economia que utiliza primordialmente os ativos tangíveis como elementos geradores de valor e que se confronta com um ambiente económico que privilegia o conhecimento e os ativos intangíveis no seu processo produtivo.

Assim, devido à envolvente económica que nos últimos anos tem condicionado a perda de qualidade da informação divulgada pelas empresas, Sousa (2008) como solução mais adequada, assume o alargamento da base da informação a divulgar, sugerindo a necessidade de as empresas deixarem de se limitar à mera divulgação de informação financeira com a sua substituição por um amplo e detalhado relato empresarial, no qual se integrará informação narrativa em formato não financeiro, estruturada e divulgada numa forma voluntária, satisfazendo assim os múltiplos utentes nela interessados. A lacuna informativa será assim, suprida, pela inserção no processo informativo, de novos conteúdos usualmente não divulgados, em formato financeiro ou não financeiro, quantificados ou sob a forma narrativa, divulgados de forma voluntária de forma a aumentar a utilidade da informação, para que se possa obter uma informação de qualidade. Neste contexto as empresas devem assumir uma mudança de comportamento, nomeadamente através do alargamento da base informativa do relato através do referido processo de divulgação voluntária de informação financeira e não financeira.

Ainda segundo Sousa (2008:59), *“o alargamento da base informativa do processo comunicacional das empresas com os seus stakeholders, é um facto incontornável e essencial à melhoria da qualidade informativa da informação prestada, (...)”*.

Este relato voluntário traz vantagens às empresas que optarem pela divulgação de informação de qualidade, podendo o relatório a divulgar explicar o diagnóstico das suas principais fortalezas no que tange ao seu desempenho, e assim, uma oportunidade de inovação e alta performance. Para a imagem pública da empresa, este é a oportunidade de transparência, melhoria da reputação e o aumento da fidelidade, motivação e compromisso de seus diferentes utilizadores (funcionários, colaboradores, fornecedores, acionistas e investidores).

Tratando-se de um processo voluntário da empresa, naturalmente os benefícios da elaboração e divulgação de informação, terão que ser, pois, superiores aos seus custos. Contudo é seguramente necessário, que as empresas, identifiquem as fragilidades informativas e analisem as diversas soluções para a sua minimização, assumindo o alargamento da base da informação a divulgar como a solução mais adequada, deixando de se limitarem à mera divulgação de informação financeira, que será substituída por um amplo e detalhado relato empresarial, no qual se integrará informação narrativa em formato não financeiro, estruturada e divulgada numa forma voluntária.

No seu estudo Sousa (2008:14) visou *“promover a formulação de um modelo de divulgação de informação, que respondesse às necessidades informativas da multiplicidade dos utilizadores, que não se limite à divulgação de informação histórica, mas que perspetive o presente e o futuro da situação empresarial”*, referindo também, *“(...) se esta proposta de modelo a utilizar e objetivo final do estudo não tiver aceitação, se as empresas a quem se destina não o implementaram, o modelo não merecerá a confiança dos seus utilizadores, e o estudo que o suporta perderá alguma da sua credibilidade, correndo o risco de ser identificado como um mero exercício futurista baseado em conceitos teóricos adequadamente fundamentados”*. Assim, tudo isto pressupõe mudança de atitude e estratégia, sendo, necessário e fundamental, que, as organizações se proponham a tal.

As empresas têm pois, de assumir o problema e adotarem soluções para ultrapassar as fragilidades, que passam por mudanças, nomeadamente alargando a base informativa do relato empresarial através de um processo de divulgação voluntária de informação.

Quanto ao modelo de divulgação, de informação, a utilizar para o alargamento da base informativa do relato empresarial, é utilizado um processo de divulgação voluntária de informação financeira e não financeira que terá que responder às necessidades

informativas da multiplicidade dos utentes, que não se limite só à divulgação de informação histórica, como verificado, mas também que perspetive o presente e o futuro da organização, através da apresentação de um modelo com essas características, terá que ser de fácil aplicação e adequação ao processo informativo desenvolvido pelas empresas, adaptar-se às novas tecnologias da informação, pois a Internet é o melhor veículo de divulgação de informação e fundamentalmente tem que ter aceitação das empresas que o vão aplicar.

7. A Importância da informação empresarial para a afirmação interna e externa do setor do calçado

7.1. Objetivos da Informação Empresarial no setor do calçado

Apresentar contas, dar a conhecer o estado económico e financeiro das empresas do setor do calçado, embora numa primeira fase aos interessados no capital, deixou de ser uma tarefa de carácter interno e passou a ser uma necessidade de carácter geral.

Na verdade, as empresas do calçado, embora cingidas a uma área de comando específico dos seus detentores, são realidades que, pela sua importância na estrutura económica e social em que se inserem, interessam a toda uma sociedade.

Daí que o conhecimento do seu estado económico e financeiro, o que nos é transmitido pelos documentos de apresentação de contas, se revele cada vez mais importante, não só aos interessados diretos nos resultados obtidos, mas também a todos a quem eles interessam não apenas numa ótica de rentabilidade, mas fundamentalmente numa ótica de sustentabilidade e continuidade das empresas.

Na perspetiva de Araújo, Cardoso e Novais (2011), a apresentação de contas tem, de algum modo, sido vista como um aspeto meramente acessório da atividade da empresa, sendo vista como uma espécie de obrigatoriedade das demonstrações financeiras. Evidentemente que elas são a demonstração do estado económico e financeiro das empresas, mas a forma como elas são apresentadas e a informação relatada acabam por restringir ou aumentar a importância da sua apresentação.

A uma apresentação de contas estruturada, com informação que transversalmente nos dê a conhecer os fenómenos ou situações mais sensíveis da empresa, corresponde um conhecimento mais profundo da sustentabilidade da saúde económica e financeira, e naturalmente da continuidade sustentada da empresa como unidade económica geradora de riqueza.

Dar mais ênfase ao ato de apresentação de contas, antever as partes mais sensíveis do seu relato para uma maior compreensibilidade da realidade empresarial da indústria do calçado, é uma missão para a qual, indubitavelmente, o setor, devia dar uma nova e acrescida importância.

O relato revela-se cada vez mais importante, realidades iguais ou semelhantes podem ter um tratamento e efeito completamente diferente na empresa, o que só poderá ser diferenciado e compreendido por um relato completo e esclarecido na apresentação das contas da empresa.

Nas duas últimas décadas, assistimos a grandes alterações no setor do calçado em Portugal. Dada a longa tradição da indústria nacional, a tendência crescente nos últimos anos, foi a de várias empresas direcionaram o seu produto para o segmento de calçado de luxo. Começam-se a operar, alterações de estratégia, tendo as empresas se lançado no mercado internacional com marcas próprias. Já quanto à divulgação de informação empresarial, apesar do carácter global dos contextos económicos atuais, esta continua a ser limitada. As empresas, do setor do calçado não são capazes, pelas suas características e recursos disponíveis, incentivar e promover essa divulgação e assim tornarem-se mais competitivas.

A análise do território nacional identifica, no norte litoral do país, um conjunto de territórios produtivos especializados na produção de calçado. Pelo facto de serem atividades produtivas muito sensíveis às questões de estética e de *design*, o presente trabalho foca a importância de uma melhor abordagem, relativamente ao processo de divulgação da informação voluntária, para a promoção do desenvolvimento do setor tradicional da indústria do calçado.

Cientes da efetiva deficiência informativa do relato financeiro e da clara necessidade do alargamento do teor informativo da informação prestada pela generalidade das empresas do setor, pretendemos com o presente trabalho abordar a relevância da informação empresarial, nomeadamente do relato voluntário, do seu conteúdo e da forma como se opera a sua divulgação junto dos seus utilizadores, com uma forte predominância do conhecimento através das TI que é um elemento vital da comunicação.

Subjacente a toda a problemática da progressiva globalização, as empresas do setor vêem-se confrontadas com a necessidade, de cada vez mais dar a conhecer de uma forma clara, fiável e criteriosa, o que acontece na empresa.

A este processo informativo diversificado e complexo, que não se deve limita a facultar informação, mas sim todo um conjunto de realidades informativas que contribuem para a afirmação de cada empresa e do seu processo de criação de valor, deveria ser dada mais relevância.

Numa era em que as TI são essenciais e a circulação da informação é um elemento primordial, é fundamental, que as empresas do setor alterem a forma de atuação no que respeita à divulgação.

As empresas deverão divulgar informação atualizada e de acordo com as expectativas dos seus utilizadores, essencialmente informação relevante, mesmo que, a isso não sejam obrigadas, como forma de se credibilizarem, pois ao darem-se a conhecer, estão a tornar mais transparente e fiável e a valorizarem a gestão eficiente da sua atividade produtiva.

Promover a melhoria da credibilidade do relato empresarial praticado pelas empresas, no caso, do setor do calçado, através da formulação de um modelo informativo adequado à divulgação voluntária de informação e o consequente incremento de sua qualidade, transparência e comparabilidade, será vantajoso para esta indústria, com um importante peso económico no país e que está a passar, por um complexo processo de integração económica.

Esse relato, dedicado à divulgação de informação e à transparência, deve abranger como princípio orientador no processo de relato e transparência financeira, todos os assuntos com interesses relevantes, ficando todas as partes a ganhar com essa divulgação, pois na hora da tomada de decisão por parte de um qualquer *stakeholder*, esse relato vai ser tido em conta, beneficiando tanto o *stakeholder* como a empresa.

Sousa (2008:5) sobre resultados de análise de divulgação de informação, refere que “ *os resultados da análise permitiram constatar as fragilidades exibidas pela informação disponibilizada, sendo clara a propensão para a divulgação, mas evidentes as debilidades da estrutura e a necessidade da sua sistematização e uniformização*”.

Para tentarmos perceber como se processa a divulgação de informação e o que é divulgado, pelo setor do calçado, vamos analisar as quinze empresas selecionadas e descritas no capítulo anterior.

Analisaremos a informação disponibilizada nos portais *Web*, de maneira a verificar, de que forma, o alargamento da base informativa é aceite pelas principais empresas do calçado em Portugal.

7.2. Análise da informação empresarial nos Websites do setor do calçado

7.2.1. Breves considerações sobre a importância da informação na Internet

Vivemos num mundo de constantes transformações, em cada nova geração, as formas de relacionamento e de viver em sociedade, mudam. Um mundo globalizado, com o espaço geográfico fragmentado, porém fortemente articulado pelas redes de comunicação, onde a informação, independente do seu formato, é um dos maiores patrimónios de uma organização moderna, sendo vital para quaisquer níveis hierárquicos e dentro de qualquer organização que deseje manter-se competitiva no mercado.

A internet trouxe novas formas de comunicação e as ferramentas baseadas nesta, possibilitaram uma verdadeira revolução na forma como comunicamos uns com os outros.

As tecnologias de informação e de comunicação abrem novas perspectivas à sociedade do futuro. A informação, uma vez produzida, circula instantaneamente, pode ser recebida, tratada, incorporada em esquemas lógicos e científicos, transformada por cada um de nós em conhecimento pessoal, acréscimo de compreensão e sabedoria, em valor acrescentado para o mercado e a sociedade. A *Internet* possibilita hoje uma difusão rápida de conhecimento, através das novas tecnologias de informação, permitindo às empresas não só melhorar a sua eficiência mas fundamentalmente divulgar informação útil, pela qual, os utentes, através dos mecanismos de mercado, manifestam a sua preferência. Através da *Internet* é, hoje, possível aceder à informação das organizações, através do portal da empresa, este é um *site* na *Internet* que funciona como centro de aglomeração e distribuição de conteúdos. Segundo pesquisa na *Wikipédia* (2001), na sua estrutura mais comum, os portais constam de um motor de busca, um conjunto, por vezes considerável, de áreas subordinadas com conteúdos próprios, uma área de notícias, um ou mais fóruns e outros serviços de geração de comunidades e um diretório, podendo incluir ainda outros tipos de conteúdos.

Segundo Angulo (2000:9), “A partir das diversas definições, é possível afirmar que um portal é um Web site tido como o ponto inicial de “alguma coisa”, sendo que este “ponto inicial” apresenta um grande número de usuários e também um conjunto de produtos e serviços que criam valor para os consumidores”.

Para Gouveia, Oliveira e Varajão (2007), o aparecimento de páginas dinâmicas, a utilização de bases de dados, a facilidade no acesso à tecnologia, entre outros, veio dar uma nova dimensão ao conceito de portal. Um *site* sendo uma ferramenta estrutural, que pode ser utilizada para a formulação de estratégias, que permitem tirar partido da informação disponibilizada pelas empresas, são fatores internos de criação de valor, tal como: ativos, ou recursos que uma entidade tem à sua disposição em relação aos seus concorrentes. De uma forma geral as empresas podem tirar, muito proveito desta ferramenta, sendo que os conceitos, naturalmente, vão progredindo conforme a evolução da sociedade e, neste caso, com a evolução tecnológica e a evolução dos serviços possíveis de disponibilizar.

Como tal, os sistemas de informações SI têm um papel fundamental nas organizações, é através deles que a empresa, consegue ter acesso e/ou divulgação de informação, com facilidade, de todos os aspetos de sua organização. A correta administração dessa informação é fundamental para o seu sucesso, pois é, com base nela, que os gestores podem decidir o rumo da empresa.

As características dos sistemas de informação já denotam que a sua principal função, é a de fornecer informação para o controle e para a agilidade na tomada de decisão da empresa, e dos utilizadores externos dessa informação.

Assim, a preocupação de fornecer informação, divulgar dados das mais diversas maneiras e fontes, deve ser de vital importância para as organizações. O grande problema é que, muitas vezes, os empresários não estão preparados para a divulgação de informação financeira, com coerência de dados, o que pode ocasionar significativos problemas para as tomadas de decisão dos utilizadores, e principalmente dos clientes ou potenciais clientes. Afinal, a qualidade da decisão, depende das informações que estão disponíveis no momento em que ela é tomada. Informação deficiente ou até mesmo desatualizada irá afetar esse processo. Portanto, a organização deve ter a preocupação de divulgar dados, através do uso das ferramentas da *Internet*, para garantir o êxito da tomada de decisão por parte dos *stakeholders*, pois, a divulgação de informação relevante pode reduzir o custo de produção, diminuir o tempo de resposta ao mercado ou agilizar e incrementar as vendas. Neste contexto, veremos no ponto seguinte, como essa divulgação se encaixa dentro das necessidades e desafios das indústrias do calçado em Portugal.

7.2.2. Análise da informação empresarial do setor do calçado nos portais Web

Num setor fortemente concorrencial como o do calçado, onde os ganhos de competitividade são imprescindíveis para poder continuar a desenvolver-se, a cooperação entre diferentes entidades, a criação de alianças estratégicas com competências distintas e a divulgação de informação relevante assumem um papel fulcral. Pois não faz sentido pensar que se pode modernizar, inovar e competir cada um por si, sem se desenvolver e promover ligação entre a investigação, o conhecimento científico e o mundo empresarial.

A cooperação interinstitucional e o trabalho em parceria proporcionam inovação em múltiplas dimensões, ao nível dos materiais, dos componentes, dos produtos e equipamentos, do *software*, da proteção industrial, da formação e qualificação de recursos humanos, da certificação de produtos e empresas, de modelos de gestão, da internacionalização, entre outros.

Assim, para as áreas de intervenção em termos de inovação, podemos apontar os seguintes aspetos: materiais, produtos, ambiente, recursos humanos, modelos de negócio, marcas próprias e as novas tecnologias, nomeadamente o uso da *Internet*, como um recurso para a divulgação de informação relevante, através dos *Web sites*, das empresas.

Efetivamente recorrer às novas tecnologias da informação, é fundamental, sendo a *Internet*, com as suas funcionalidades técnicas, o meio apontado, para as empresas comunicarem com os seus *stakeholders*.

Para Sousa (2008:265) “ *a informação empresarial facultada pelas empresas tem nos dias de hoje um instrumento nuclear de divulgação, a Internet, com a sua rede mundial de computadores interligados, proporcionando informação em formato global.*”

Como é do domínio público, várias mudanças estruturais nos processos de desenvolvimento socioeconómico, com consequentes implicações no crescimento económico, na coesão social e no ordenamento do território, têm ocorrido ao longo dos tempos. Atualmente encontramos-nos numa sociedade caracterizada pela importância crescente dos recursos cognitivos, pelo avanço constante do que se designa por tecnologias de informação e comunicação (TIC) – computadores, telecomunicações,

Internet – e pela consequente alteração da vivência das pessoas e das próprias empresas e instituições.

No desenvolvimento deste trabalho um dos *sites* mais consultados foi o da associação do calçado, APICCAPS. Da pesquisa nesse *site*, verificamos que a APICCAPS presta um excelente serviço ao setor do calçado, dando a conhecer, e divulgando o que de melhor se faz nessa indústria. Promove em conjunto toda a indústria da fileira do calçado, facilitando o caminho a trilhar para cada empresa a título individual. Ao consultarmos o *site*, deparamo-nos com um portal muito bem estruturado e concebido onde todos os temas de interesse do setor estão abordados e de fácil consulta. A APICCAPS edita e divulga regularmente um conjunto de publicações de análise, informação e prospeção da realidade da indústria do calçado em Portugal e no mundo. A informação é atual, bastante diversificada e bastante atrativa. Assim, a ideia que fica depois de aceder e pesquisar neste portal é de que realmente o que se faz em Portugal, pelo menos, no que diz respeito à indústria do calçado, é excelente e adequadamente divulgado.

Tendo um papel raro e verdadeiramente exemplar a APICCAPS, conjuntamente com o Centro Tecnológico e Centro de Formação Profissional, contribuíram para a grande transformação empresarial do setor do calçado em Portugal, que apostou na produção de produtos de alta qualidade e extremamente competitivos a nível mundial apontando o caminho a seguir por toda a indústria portuguesa.

Cabe agora a cada empresa, individualmente, dar continuidade a essa imagem, dando ainda mais visibilidade à sua produção e comercialização.

Assim, verificamos que à escala das organizações, a informação é um fator decisivo na gestão, por ser um recurso importante e indispensável tanto no contexto interno como no relacionamento com o exterior. Portanto, quanto mais fiável, oportuna e exaustiva for essa informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações concorrenciais. Alcançar este objetivo depende, em grande parte, do reconhecimento da importância da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia, para orientarem os problemas enraizados, da não divulgação de informação.

O desenvolvimento das TIC exige, assim, mudanças profundas no modo como vemos a sociedade, as organizações e as suas estruturas, o que se traduzirá num grande desafio

para o setor do calçado. Contudo, para aproveitar essa oportunidade única, o setor tem que saber dominar os riscos inerentes ou submeter-se aos riscos, com todas as incertezas que acarretam.

Como tal, nesta Sociedade de Informação, que possui um efeito multiplicador que dinamiza todos os setores da economia, constituindo, por sua vez, a força motora do desenvolvimento político, económico, social, cultural e tecnológico, o acesso à informação e a capacidade de a partir desta, extrair e aplicar conhecimentos, para o aumento da capacidade concorrencial e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado sem fronteiras, é vital para o sucesso do *cluster* do calçado.

Portanto, podemos dizer que as vantagens competitivas são agora obtidas através da utilização de redes de comunicação e sistemas informáticos que interligam empresas, fornecedores, clientes e utilizadores em geral e como tal, propomo-nos a desenvolver um estudo sobre a divulgação voluntária de informação empresarial, no setor do calçado.

7.2.2.1. *Objetivos do estudo*

No sentido de consolidar Portugal como um ator competitivo no negócio do calçado de couro, através da inovação nas suas múltiplas vertentes, designadamente, nos modelos de negócio, no *marketing* e na produção, na integração na cadeia de valor, no *design*, na tecnologia e na qualificação do capital humano, elaboramos um estudo na área da divulgação voluntária de informação, num setor tradicional português, que pelas suas características familiares, não está, ainda, estimulado, para a partilha de informação como fator competitivo. Este estudo pretende, assim, despertar as empresas de calçado, para novas capacidades e competências, explorando sinergias estratégicas existentes na divulgação de informação empresarial, num contexto tecnológico e empresarial que promova uma verdadeira espiral de competitividade do *cluster* de calçado. O futuro deste passará por uma reestruturação das competências instaladas, nas empresas do setor, pois para se manter competitivo este precisa de modificar procedimentos, isto é, promover a divulgação de informação empresarial, como meio de atingir os fins a que se propõem, a capacidade de liderar.

Neste contexto, em que o empresário soube aproveitar a mudança que adveio da globalização, introduzindo o *design* e o fator moda no seu conceito de produção, inovando, deve, também, recorrer ao processo de divulgação de informação financeira e não financeira, como mais uma oportunidade de promover a competitividade da empresa, e naturalmente a do setor.

Criar novas competências através da divulgação voluntária de informação, assumindo-a como uma ferramenta útil às empresas, na definição das mesmas, é essencial à competitividade das empresas de calçado de couro.

7.2.2.2. Metodologia do estudo

Reconheço que, por limitações várias, existe um conjunto de temas que não foram abordados e, bem assim, que das áreas que abordei, nem todas merecem a mesma ênfase. Para o estudo empírico, a minha escolha recaiu sobre o tema, não consensual, da divulgação voluntária de informação empresarial, que a meu ver, será para as indústrias do tecido tradicional do calçado, mais uma ajuda à afirmação da competitividade nacional.

Ao longo da concretização do trabalho, deparei-me com algumas dificuldades, umas de simples e fácil resolução e perfeitamente ultrapassáveis, e outras com importância decisiva e suscetíveis de condicionar a evolução do trabalho e a sua realização, como por exemplo a falta de resposta, da APICCAPS, às questões por mim enviadas por *email*. Contudo, e após alguma insistência, obtive resposta às questões formuladas. Portanto, com maior ou menor dificuldade, tirando as ilações e tomando decisões que achei serem as mais apropriadas, a realização do estudo prosseguiu, com mais este desafio superado. Aliás a existência de dificuldades, era previsível, já que em todos os trabalhos há sempre desafios e obstáculos a ultrapassar.

Seguidamente, passo a descrever a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, que tem como objetivo a verificação do tipo de relato praticado pela indústria do calçado, e tem como consistência a análise da informação disponibilizada pelas quinze maiores empresas portuguesas, produtoras de calçado, nos seus *Web sites*.

- Para o estudo empírico foi formulada uma ficha de avaliação onde se questiona várias evidências de um panorama informativo empresarial. Foi preparada em consonância com os enquadramentos da divulgação de informação empresarial e posteriormente foi confrontada com uma realidade claramente diferenciada, a da informação disponibilizada nos *Web sites*;

- O grau de exigência informativa, presente na validação dos itens, componentes da ficha de avaliação da divulgação de informação empresarial, colocou a maioria, se não todas as empresas analisadas, num patamar de manifesta debilidade informativa;

- Uma deficiente divulgação de informação empresarial, pelas empresas, nos seus portais; havendo nalguns casos uma divulgação mais cuidada, mas intercalados com outros onde há uma completa falta de informação, tendo, também, ocorrido situações de nem sequer haver a existência de *site* (ou *site* em construção);

- A escolha dos itens a testar, teve a ver com o tipo de divulgação de informação financeira e não financeira que as empresas fazem nos seus *sites*;

- Na formulação dos itens sobre a divulgação de informação empresarial das empresas de calçado, no portal *web*, poderia ter feito uma abordagem mais desenvolvida, o que acrescentaria mais alguma qualidade informativa ao trabalho, mas seriam necessários mais recursos;

- Sobre o questionário enviado à APICCAPS, este teve como objetivo obter uma resposta, na tentativa de compreender a posição da associação, face à problemática da não divulgação, pelo setor, de informação financeira. Foram formuladas diversas interrogações sobre a problemática do relato empresarial, devendo a sua conjugação permitir responder a diversas dúvidas.

Para desenvolver o estudo, organizei num quadro, por ordem alfabética, os nomes das empresas estudadas, com os respetivos endereços dos *Web sites*. Em seguida, pela mesma ordem que anteriormente foi utilizada, preenchi, através da observação dos *sites*, as fichas de avaliação com as questões escolhidas, preenchendo a grelha, elaborada para o efeito, com os resultados da pesquisa dos *Web sites* das quinze maiores empresas de calçado.

Foi assim preenchida uma ficha de avaliação, para cada empresa em estudo, com as questões abaixo enumeradas, as quais são validadas mediante a informação recolhida dos seus próprios portais. De seguida compilei os resultados de cada ficha de avaliação individual, provenientes dessa recolha de informação nos *sites*, num quadro síntese.

Com a validação qualitativa dos *Web sites* das referidas empresas em análise, pretendo obter resposta, relativamente ao relato empresarial, nas áreas da:

- a) Divulgação da missão e estratégia da empresa;
- b) Divulgação da equipa de gestão;
- c) Divulgação da estrutura societária;
- d) Divulgação da história da empresa;
- e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's);
- f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral);
- g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo;
- h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados;
- i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota de mercado;
- j) Divulgação da política de sustentabilidade;
- k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social.

A avaliação da informação divulgada é feita através da utilização de uma escala de *Lickert*, que permitirá a obtenção de uma maior quantidade de informação fiável possível, para poder retirar a maior informação útil da análise dos dados. Escolhi uma escala não comparativa, pois o objetivo aqui é, cada objeto ser avaliado por si só. As técnicas não comparativas são duas: de rácios contínuos e escalas de itens. As escalas de itens mais frequentes são: *Lickert*, diferencial semântico e escalas de *stapel*. Ao uso de escala de *Lickert*, associa-se um número e uma pequena descrição. Assim, na avaliação de cada item utilizei uma Escala de *Lickert* de 3 níveis: 1 – Não divulga; 2 – Divulga; 3 – Divulga bem. Esta caracteriza-se por pontos sempre ímpares, em que se analisa o grau de divulgação, através da análise de várias questões.

O uso desta escala de *Lickert*, permite-nos avaliar a informação divulgada pelas quinze maiores empresas do setor do calçado, respondendo às questões elaboradas, através da consulta e observação do *site* das empresas em estudo, para medir o grau de divulgação ou da não divulgação, relativamente à questão que está em análise. Atribuí valores numéricos às respostas para refletir a força e a direção da reação da resposta. Às respostas de divulgação, deu-se valores mais altos, enquanto, a não divulgação, recebe o valor mais baixo.

Estas escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 7 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero. Na construção da escala para este estudo, optei por valores de 1 a 3, pois achamos

que o não divulga, divulga e o divulga bem, para o tipo de análise que pretendo fazer, é o suficiente para poder fazer uma interpretação correta das respostas obtidas.

As questões devem ser oportunas, e dar a possibilidade de se expressar respostas claras em vez de respostas neutras ou ambíguas. A pontuação total da atitude de cada resposta é dada pelo somatório das pontuações obtidas para cada afirmação. A elaboração da escala de *Lickert* deve verificar que há correlação entre as questões aplicadas e as respostas pretendidas, como é o caso, pois a partir das evidências, consegue-se para o questionário aplicado, obter resultados, que exprimem a atitude das empresas, face à divulgação de informação empresarial.

Segundo Zavalaga, Aguirre, Requena e Ríos (2001), as principais vantagens das Escalas *Lickert* em relação às outras são: a simplicidade de construção e o uso de afirmações que não estão implicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda a amplitude de respostas permitidas faculta informação mais precisa da análise de cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto uma entidade analisada é mais favorável a outra, nem mede a mudança, após expor as questões a determinados acontecimentos.

QUADRO 27 - ENDEREÇOS ELETRÔNICOS DOS SITES EMPRESARIAIS

Empresas:	Endereços:
ACO	www.acoshoes.pt
ARA SHOES	www.ara-shoes.com
BECIG	www.becig.pt
CAMPORT	www.camport.pt
CLAUDIFEL	www.claudifelshoes.com ; site em construção
FELFI	www.felfishoes.web.pt ; site em construção
GABOR	www.gabor.pt ; www.gabor.de
JEFAR	www.pratikshoes.com
JONIL	www.jonil.com.sapo.pt ; site em construção
JONITA	www.jonita.com.pt
KYAIA	www.kyaia.com ; www.flylondon.com
MEPHISTO	www.mephisto.com
PCF	www.peter-kaiser.de
PEDOURO	www.pedouro.com ; site em construção
PROCALÇADO	www.procalçado.pt ; www.forever.pt

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4 - MODELO DA FICHA DE AVALIAÇÃO

<p>Ficha de Avaliação</p> <p>Empresa:</p> <p>Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas_____</p> <p>Tem site institucional: Sim _____ Não_____</p> <p>Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____</p> <p>Informação divulgada:</p>			
Questões:	Não divulga	Divulga	Divulga bem
a) Divulgação da missão e estratégia da empresa			
b) Divulgação da equipa de gestão			
c) Divulgação da estrutura societária			
d) Divulgação da história da empresa			
e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)			
f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)			
g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo			
h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados			
i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota			
j) Divulgação da política de sustentabilidade			
k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social			

Fonte: Elaboração própria

7.2.2.3. Resultados obtidos

Apesar das dificuldades, podemos considerar que o trabalho desenvolvido no enquadramento teórico e revisão da literatura sobre a problemática da divulgação voluntária de informação empresarial, foi realizado dentro dos objetivos pré-estabelecidos, tendo estes sido minimamente atingidos.

Ao longo da abordagem teórica pensamos ter deixado evidenciada a evolução verificada nas últimas décadas, no âmbito do tema em análise, que passamos a sintetizar em quatro ideias principais:

- As profundas mudanças ocorridas na envolvente económica e a alteração do paradigma da criação do valor originaram, uma clara competitividade no setor;
- A eliminação das debilidades detetadas pela falta de divulgação de conteúdos informativos passa pelo alargamento da base de divulgação, evoluindo-se de um simples relato de *marketing* para um amplo e abrangente relato empresarial;
- Que esse alargamento da informação e ampliação do seu conteúdo não passa por um processo impositivo mas participativo, induzindo as empresas e os seus gestores no voluntarismo da divulgação de informação;
- Que a informação a ser divulgada deverá evidenciar uma ampla componente informativa, divulgando informação financeira e não - financeira, suficientemente abrangente para evidenciar uma imagem clara, transparente e fiável da situação empresarial.

Conhecedores da existência de debilidades no processo de divulgação de informação praticado pelas empresas, pretendemos que o presente estudo elucide sobre a problemática do processo de divulgação e se assuma como um importante contributo para o início de discussão deste tema.

Para um setor que pretende, ainda, ir mais além na procura de respostas, e que orientado para as necessidades do setor utiliza, cada vez mais, novas tecnologias, novos materiais, novos produtos e conceitos, novos modelos de negócio, observamos que das quinze empresas em estudo, só sete tem *site* institucional, das restantes oito, quatro delas tem *site* da marca ou de uma das marcas próprias, mas dentro deste, já se identificam através da empresa, ou seja, criam a ideia, de que a marca e a empresa são uma só; quatro não

têm *site*, ou está em construção; e a PCF- Produção de Calçado de Felgueiras remete-nos para o *site* da casa mãe, *PETER KAISER SCHUHFABRIK, GMBH*, na Alemanha, com uma participação de 99,5%. No *site* da empresa mãe, só há uma referência à PCF, esse menciona, que a produção do calçado é feita em Portugal nesta empresa, de resto todo o portal é trabalhado em volta da marca, das coleções, eventos e da própria empresa mãe, destacam a marca e o *design*, não valorizando a produção de qualidade ou onde é produzido.

Dos resultados obtidos, observamos que, relativamente a divulgação de informação financeira, temos um resultado, de 100% de não divulgação; também sobre a divulgação da equipa de gestão, a grande maioria (93%), não divulga qualquer informação sobre o tema. Quanto à divulgação da estrutura societária; da divulgação da política de sustentabilidade; e da divulgação de informação sobre responsabilidade social, mais de 80% das empresas, não divulga. Relativamente à divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota, só aproximadamente 67% das empresas, divulga, e dentro do tema divulgam mais os mercados onde operam do que propriamente as quotas que detêm nesses mercados ou até mesmo as quotas de exportação, isto é, é pouco frequente as empresas referirem as percentagens de exportação. Relativamente à divulgação da história da empresa, a percentagem é de 80%, sendo que 40% das empresas, divulgam, e outras 40%, divulgam bem. Mais de 50% das empresas, divulgam, as suas áreas de negócio e processo produtivo; e tipologia dos produtos produzidos e comercializados, sendo que 20%, divulgam bem, sobre estes dois temas. Também se destacam as empresas deste setor, na divulgação da história da empresa, (40%); e na divulgação da missão e estratégia da empresa 33 % divulgam, e 40% divulgam bem.

De realçar o facto de os temas: divulgação da política de sustentabilidade e divulgação de informação sobre responsabilidade social, terem uma boa aceitação por parte das empresas do setor, pois 20% e 13%, respetivamente, divulgam bem, informação sobre o assunto. Isto denota uma preocupação, por parte delas, em repensar os seus processos produtivos, e manifestam o conhecimento, de que isso é importante, evidenciando essa informação, nos seus *sites*.

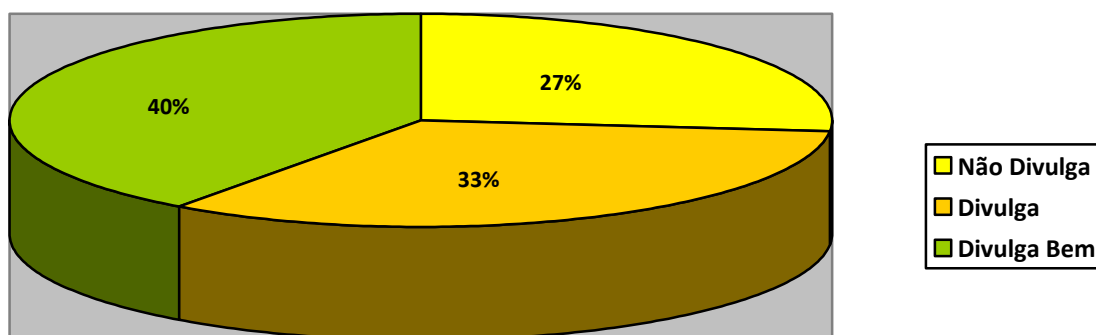
QUADRO 28 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO A)

a) Divulgação da missão e estratégia da empresa:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	4	26,7
2- Divulga	5	33,3
3- Divulga bem	6	40,0

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 5 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO A)



Fonte: Elaboração própria

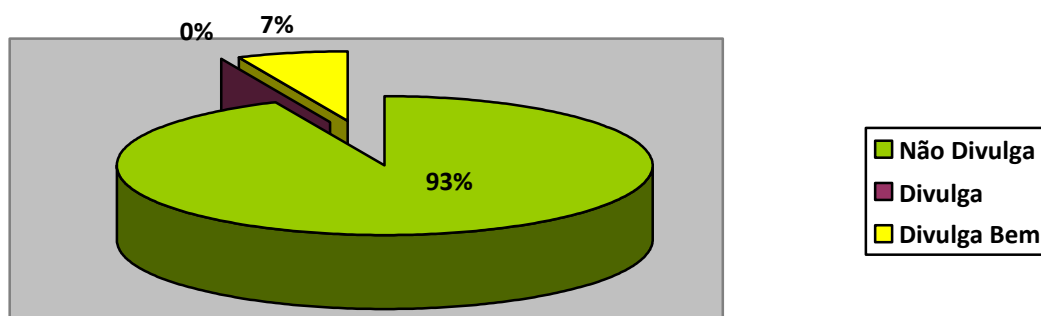
QUADRO 29 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO B)

b) Divulgação da equipa de gestão:

Escala de Lickert	Empresa	(%)
1- Não Divulga	14	93,3
2- Divulga	0	----
3- Divulga bem	1	6,7

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 6 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO B)



Fonte: Elaboração própria

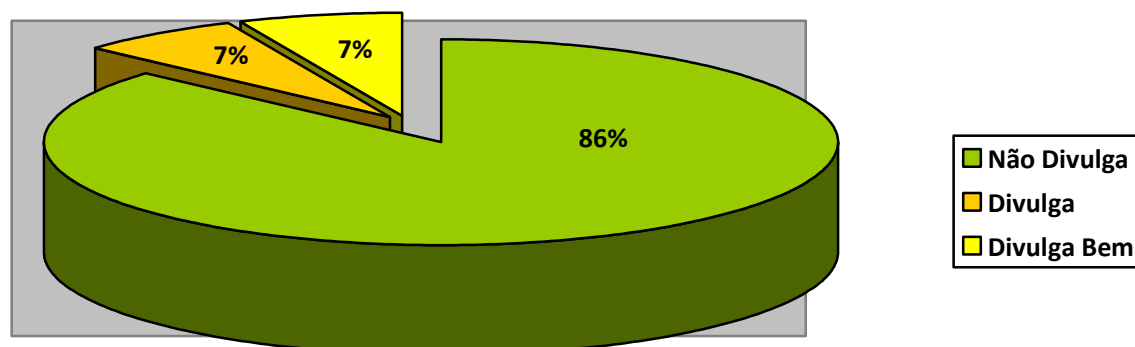
QUADRO 30 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO C)

c) Divulgação da estrutura societária:

Escala de Lickert	Empresa	(%)
1- Não Divulga	13	86,6
2- Divulga	1	6,7
3- Divulga bem	1	6,7

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 7 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO C)



Fonte: Elaboração própria

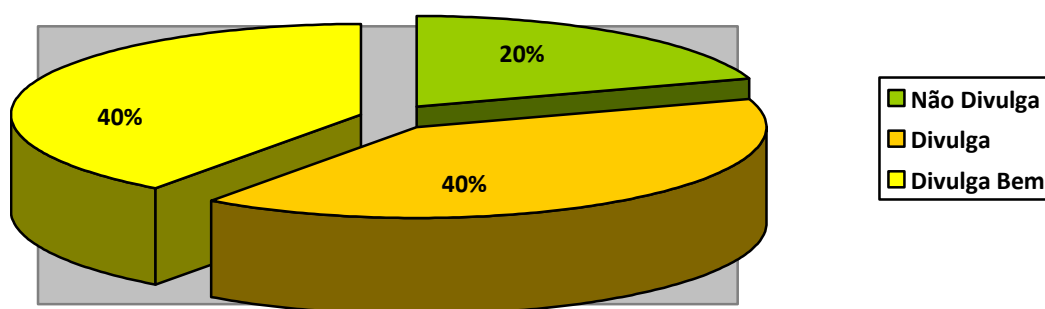
QUADRO 31 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO D)

d) Divulgação da história da empresa:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	3	20
2- Divulga	6	40
3- Divulga bem	6	40

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 8 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO D)



Fonte: Elaboração própria

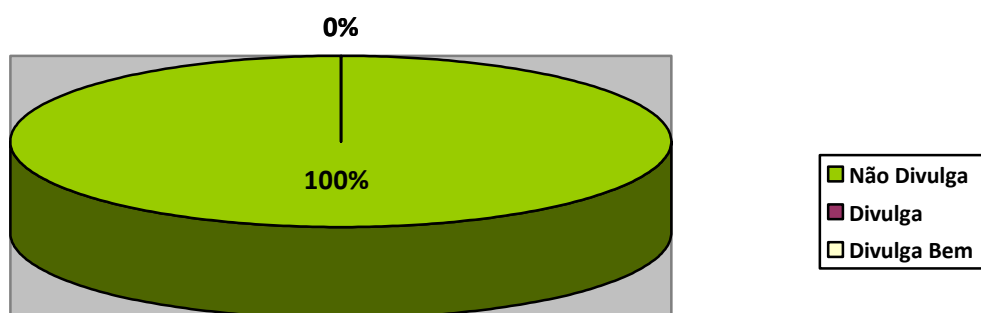
QUADRO 32 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO E)

e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's):

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	15	100
2- Divulga	0	----
3- Divulga bem	0	----

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 9 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO E)



Fonte: Elaboração própria

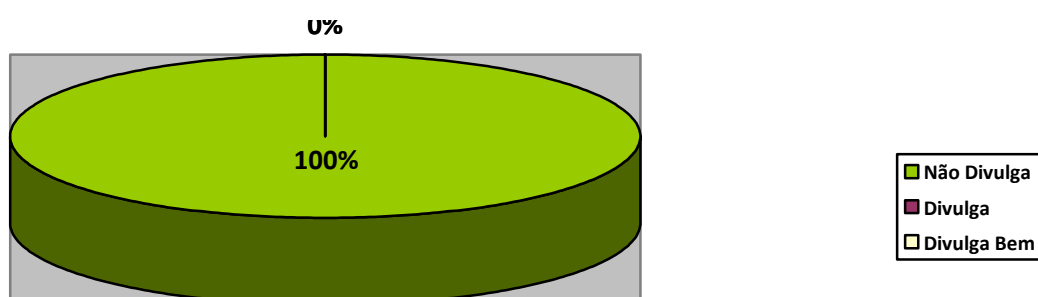
QUADRO 33 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO F)

f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral):

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	15	100
2- Divulga	0	----
3- Divulga bem	0	----

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 10 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO F)



Fonte: Elaboração própria

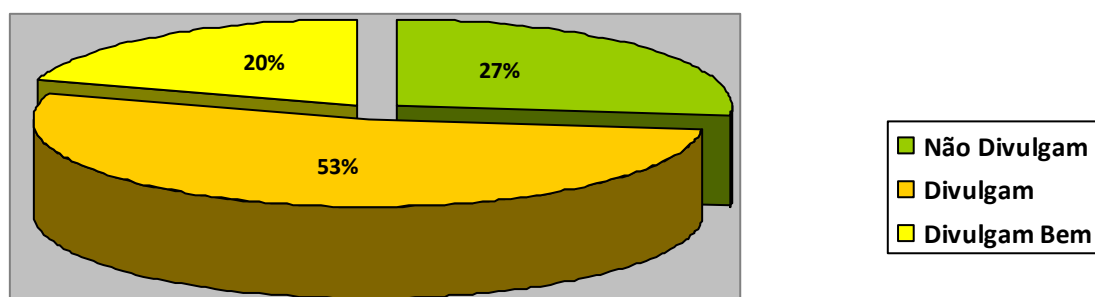
QUADRO 34 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO G)

g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	4	26,7
2- Divulga	8	53,3
3- Divulga bem	3	20,0

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 11 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO G)



Fonte: Elaboração própria

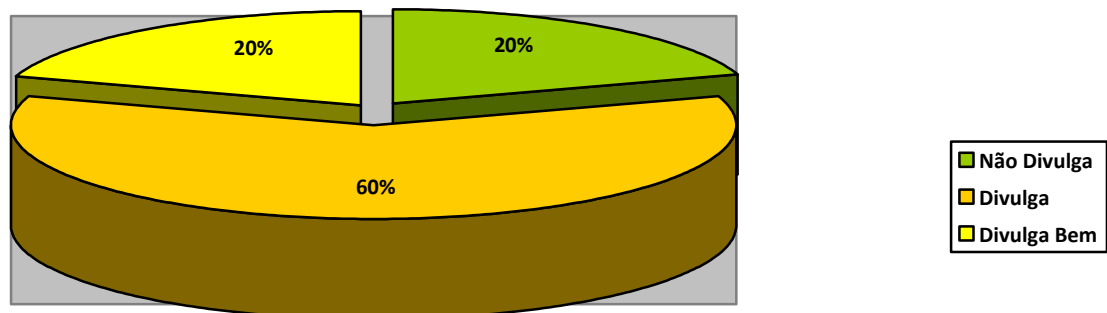
QUADRO 35 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO H)

h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	3	20
2- Divulga	9	60
3- Divulga bem	3	20

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 12 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO H)



Fonte: Elaboração própria

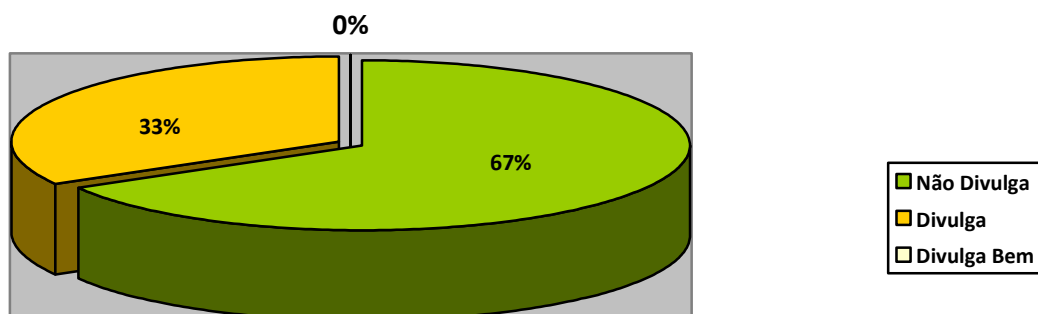
QUADRO 36 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO I)

i) Divulgação dos mercados onde opera e da respectiva quota:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	10	66,7
2- Divulga	5	33,7
3- Divulga bem	0	----

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 13 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO I)



Fonte: Elaboração própria

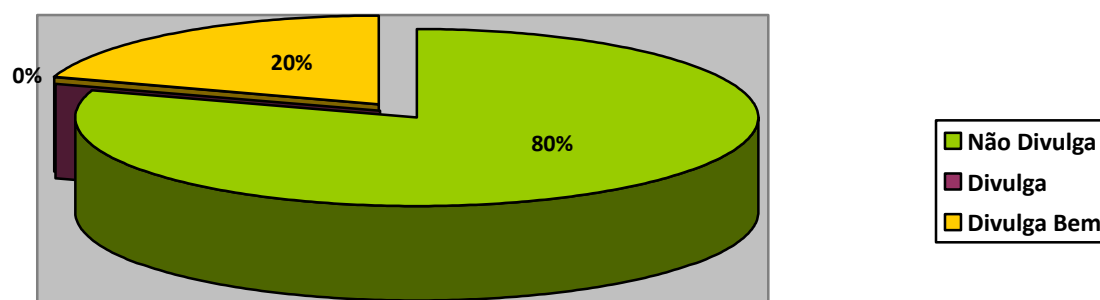
QUADRO 37 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO J)

j) Divulgação da política de sustentabilidade:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	12	80
2- Divulga	0	----
3- Divulga bem	3	20

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 14 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO J)



Fonte: Elaboração própria

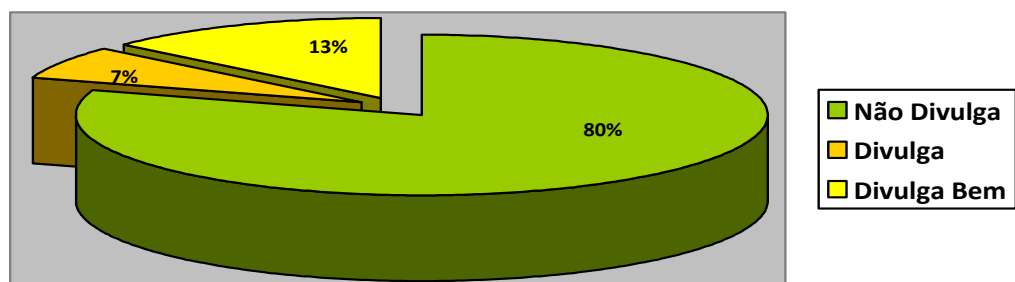
QUADRO 38 - RESPOSTAS OBTIDAS À QUESTÃO K)

k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social:

Escala de Lickert	Empresas	(%)
1- Não Divulga	12	80,0
2- Divulga	1	6,7
3- Divulga bem	2	13,3

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 15 - PERCENTAGEM OBTIDA PARA CADA ITEM DAS RESPOSTAS À QUESTÃO K)



Fonte: Elaboração própria

QUADRO 39 - SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA INFORMAÇÃO DIVULGADA

Empresa	Questões										
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	J)	k)
<i>ACO</i>	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1
<i>ARA SHOES</i>	3	1	1	3	1	1	2	3	2	3	2
<i>BECIG</i>	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1
<i>CAMPOR</i>	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1
<i>CLAUDIFEL</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>FELFI</i>	3	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1
<i>GABOR</i>	2	1	1	3	1	1	3	3	1	3	3
<i>JEFAR</i>	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1
<i>JONIL</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>JONITA</i>	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1
<i>KYAIA</i>	3	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1
<i>MEPHISTO</i>	3	1	1	3	1	1	3	3	2	1	1
<i>PCF</i>	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
<i>PEDOURO</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>PRO CALÇADO</i>	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3

Fonte: Elaboração própria

7.2.2.4. Conclusões

Para estas empresas que pretendem melhorar a qualidade dos seus produtos e a sua competitividade, alargando os seus horizontes em termos internacionais, e que são suscetíveis aos fatores dinâmicos da competitividade, nas áreas:

- Propriedade industrial;
- Criação, moda & design;
- Desenvolvimento e engenharia de produtos, serviços e processos;

- Comercialização e *marketing*;
- Organização e gestão e tecnologias de informação e comunicação;
- Internacionalização;
- Qualidade;
- Responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho.

A análise efetuada aos portais *Web* institucionais das quinze maiores empresas portuguesas de calçado, que teve como ponto de partida a divulgação da informação empresarial no setor e que foi efetuada e validado no ponto 6.2. do estudo, permitiu-nos detetar os seguintes aspetos:

- Num grupo de empresas desta dimensão, há empresas que não têm, simplesmente *site*; noutras, não está atualizado ou encontra-se em construção;
- A existência de diferenças significativas na forma como cada portal se encontra estruturado;
- À divulgação é atribuído o mesmo grau de importância, sendo essa informação essencial ou mera publicidade, exemplos disso, são os destaques dados aos catálogos dos produtos fabricados e aos eventos em que as empresas estão presentes, em detrimento de outra qualquer informação.

Como verificado, a análise efetuada, permitiu detetar lacunas na divulgação dos conteúdos informativos, havendo, pois, necessidade de uniformizar, estruturar e adaptar ao processo informativo, um modelo de divulgação que promova o relato de informação, separando o essencial do acessório.

Com a constatação destes dados, após o estudo feito às quinze maiores empresas do setor através dos portais *Web*, e perante os resultados obtidos, é naturalmente importante saber a opinião da associação do setor, nomeadamente sobre o processo de divulgação da informação empresarial pelas empresas, e se na sua opinião, esta, se encontra ajustada à dimensão das empresas do setor. Optei, para tal, por enviar à APICCAPS, através de *email*, algumas questões relativas ao relato voluntário, que desenvolverei no ponto seguinte.

8. A posição da APICCAPS sobre a divulgação de informação pelas empresas do setor

8.1. As questões escolhidas sobre relato voluntário no setor

No contexto económico que se vive atualmente, as empresas do setor do calçado evidenciaram a prossecução da sua política de exportação, tendo esta, segundo Pinto (2011), atingido mais de 80% do Volume de Negócios, a que correspondem exportações de 1.209 milhões de euros. Perante esta constatação, valores de exportação e volumes de negócio desta ordem, será que o relato empresarial, praticado por estas empresas, proporciona uma visão abrangente da sua realidade, para que os *stakeholders* conheçam a situação empresarial?

Sendo perceptível a importância atribuída ao relato empresarial como instrumento para a validação do processo de decisão, tendo uma valia estratégica, muito haveria para perguntar à APICCAPS, mas limitámo-nos a colocar quatro questões que nos parecem focar os aspetos fulcrais do processo de divulgação. As questões enviadas, por *email* à APICCAPS, sobre a divulgação de informação empresarial pelas quinze maiores empresas do setor do calçado, são, pois, fundamentais para percebermos como, esta, encara o relato empresarial no setor, e passo a enunciá-las.

Questões:

- a) No vosso entendimento o processo de divulgação de informação financeira e não financeira, desenvolvido pelas quinze maiores empresas portuguesas do setor do calçado é o ajustado?
- b) Será que o tipo de informação divulgada, por essas empresas, no seu site não condiciona a sua inserção num mercado cada vez mais globalizado e competitivo?
- c) A dimensão das citadas empresas face, a um setor em desenvolvimento acelerado, não deveria obrigar a um processo informativo muito mais detalhado e abrangente?
- d) O que pensa da importância da divulgação, não só de informação financeira, mas também de informação voluntária financeira e não financeira, como contributo para a afirmação das empresas de calçado nacional?

O exposto permite constatar a importância do relato empresarial como instrumento gerador de uma substancial melhoria no processo de divulgação de informação, tendo presente que o processo não se faz só com divulgação de informação não - financeira que se faz também de informação financeira, dada a existência de várias áreas funcionais e múltiplos utentes.

É assim, perceptível a necessidade de mudar o conteúdo da informação, pois a forma como se tem encarado o processo de divulgação e o seu conteúdo, não contribui para a visualização do processo de criação de valor do *cluster* do calçado. Torna-se assim claro que a melhoria da qualidade da informação divulgada, não pode ser alcançada com recurso a uma divulgação pouco cuidada, sem a preocupação de uma realidade empresarial que é cada vez mais competitiva, é, pois, necessário, encarar a divulgação como um meio que proporcione informação útil para os decisores.

Com a elaboração destas quatro questões, procuramos obter uma opinião da APICCAPS, que nos permita identificar, os pontos mais sensíveis deste setor e o que poderá ser feito para os ultrapassar, e também com o objetivo de despertar a APICCAPS para a questão da divulgação voluntária. Não deixando de focar o aspeto do reconhecimento de que, dessa forma, dar-se-ia um grande contributo para colocar num plano de destaque as empresas do setor do calçado a nível internacional.

8.2. Respostas obtidas sobre relato voluntário no setor

Como se depreende desta trabalho, o setor do calçado percorreu, já, um longo caminho até atingir a atual etapa, mas infelizmente, num processo fortemente concorrencial. Numa situação como a atual, mais do que nunca, a reestruturação empresarial, a inovação, o reposicionamento comercial, a melhoria da imagem, em suma, a evolução para novos patamares competitivos é decisiva. É aqui que entra, entre outras, a estratégia da divulgação voluntária de informação empresarial, como forma de aumentar a competitividade.

Em termos gerais, claramente o setor está atento às mudanças dos paradigmas da economia, são cada vez mais visíveis ações desencadeadas pelas próprias empresas e associações, as iniciativas lançadas têm um impacto muito interessante e positivo, como

tal espera-se que também a divulgação voluntária de informação empresarial faça parte dessas, no futuro.

Neste sentido, o envio das referidas questões à associação do setor visa contribuir para uma melhor compreensão e conhecimento das estratégias definidas pelas empresas de calçado, e também saber a sua opinião, sobre o tema tão delicado como é o da divulgação de informação, se concorda, que a divulgação voluntária de informação empresarial pode ser encarada como estratégia competitiva.

Enviei as questões por *email* a um responsável da APICCAPS, o Dr. João Maia, com o objetivo de obter respostas que ajudem a extrair as devidas conclusões do estudo, já que a divulgação de dados relevantes, para a tomada de decisão por parte dos *stakeholders*, permitirá um melhor enquadramento, relativamente à análise económica e de estabilidade financeira das empresas do setor. No âmbito desta divulgação, destaca-se o respetivo contributo como estratégia competitiva para o setor de calçado.

Após formulação e envio das questões à APICCAPS, foram várias as tentativas feitas, para obtenção de uma resposta. Por fim, e já com a certeza que a resposta não viria, ela foi recebida. Assim, na análise às respostas obtidas, verificamos que a APICCAPS faz uma articulação do tema, abordando as quatro questões, isto é, não foi obtida uma resposta por cada questão, mas sim uma resposta de desenvolvimento do tema. A resposta frisa, em geral, que as empresas do setor, têm um tipo de gestão assumida pelo único (ou maior) detentor de capital, num setor que é constituído essencialmente por empresas de estrutura familiar.

No primeiro parágrafo há uma abordagem ao tema principal, a divulgação voluntária de informação financeira e não - financeira, no qual a associação responde, que, não tendo um conhecimento muito aprofundado pela informação financeira, que estas empresas divulgam nos seus *sites* de forma voluntária, admite, que, a informação não financeira divulgada possa ser muito concentrada nos produtos comercializados e nas atividades comerciais e de *marketing*.

Num segundo parágrafo, refere acerca do setor, que este, é essencialmente constituído por empresas do tipo familiar em que a gestão é assumida pelo único (ou maior) detentor de capital, e que a exceção a este modelo de organização é um pequeno grupo (de grandes empresas) de capital estrangeiro que ainda se mantêm em Portugal e que participam no *top* das empresas de calçado e que representam entre 10 a 15% da produção e das exportações. Alegando que como normalmente, a divulgação de

informações financeiras e não financeiras têm como principais destinatários: os acionistas (atuais e potenciais) detentores de capital alheio e clientes/fornecedores, é, por isso, que a informação financeira divulgada de forma voluntária pelas empresas de calçado é naturalmente limitada, dado que:

- A estrutura acionista é muito estável e próxima da gestão (consegue aceder a informação diretamente da empresa);
- Estas empresas, pela sua dimensão, não procuram capital alheio no mercado financeiro;
- Os capitais alheios são negociados com os bancos e a informação necessária é prestada no momento em que se negoceia as linhas de crédito;
- A informação prestada a clientes e fornecedores é essencialmente de cariz não financeiro e mesmo assim ajustada ao processo de negócio.

Terminando a resposta, a APICCAPS faz uma síntese, onde conclui que na sua opinião a informação divulgada está ajustada à tipologia de empresas e aos modelos de negócio em que as empresas se inserem, e que uma alteração do modelo de negócio e de gestão de uma empresa poderia permitir um acelerar no seu processo de crescimento (através da entrada de novos acionistas ou de uma dispersão do capital). Uma empresa que se pretenda lançar num modelo de negócios de crescimento rápido (baseado na atração de novos capitais - próprios ou alheios) terá maturamente de adaptar o seu modelo de comunicação com o mercado, mas não é a alteração do modelo de comunicação que vai permitir a alteração do modelo de negócio.

Por último, afirma que, hoje a comunicação com o mercado (envolvendo não só os públicos alvo identificados atrás como muitos outros), que é, essencial para o desenvolvimento das empresas e dos setores, no entanto, esta, é também, uma função crítica dentro de cada empresa, e que tem estado muito associado às áreas de *marketing* e comercial, tendo a informação financeira um papel de muito menor destaque.

Assim, para um setor como o do calçado, constituído primordialmente por pequenas e médias empresas, onde os desafios colocados pela competitividade são enormes, e que na dimensão estritamente económica, o contexto evoluiu no sentido da intensificação da concorrência, impondo às empresas uma forte disciplina na gestão. O máximo de eficiência é agora uma pré-condição de sobrevivência. Quando, além do mais, os termos

em que a disputa concorrencial se trava estão longe de ser equilibrados, nomeadamente em termos de respeito por normas ambientais ou na verificação de direitos sociais básicos, a divulgação de informação com meio estratégico-económico para promover a competitividade, não será estritamente prioritário?

Na opinião da APICCAPS a comunicação é importante, mas muito mais a nível das áreas de *marketing* e comercial, pois para as empresas, como estas, de cariz familiar a informação financeira não tem um papel preponderante.

Nitidamente, a indústria de calçado portuguesa, no contexto global em que se insere, com uma diversidade enorme de conhecimento, destaque-se de todas as outras, pois, tem conquistado uma imagem única e aguerrida. Contudo, ainda pouco desperta para adquirir vantagens competitivas e promocionais através da divulgação de informação financeira e não - financeira, pois apesar dos principais eixos em que assenta serem a inovação, qualificação dos recursos humanos, internacionalização, redes e cooperação, esta tem que repensar as necessidades do mercado atual, que exige o ajustamento da organização da produção.

No que respeita à produção de um produto de qualidade, esta, soube adicionar-lhe novas competências ao nível da tecnologia produtiva e introduzindo-lhe o *design* e o fator moda, mas terá também, pois, que saber relativamente à divulgação de informação e comunicação, ajustá-la, como reforço da sua capacidade de competir em mercados abertos, aumentando o valor acrescentado das suas empresas.

9. Conclusões

A internacionalização da economia portuguesa, traduzida no aumento da capacidade de exportação e de presença em mercados externos, tem vindo a assumir uma importância crescente no quadro das políticas macroeconómicas nacionais, em especial considerando que as exportações são, atualmente, a única componente da despesa que está a contribuir positivamente para o crescimento do produto e da riqueza nacional.

As alterações da forma de estar e agir dos agentes económicos e sociais, decorrentes do fenómeno de globalização e do rápido crescimento tecnológico, refletem alterações no entendimento dos contextos económicos e sociais, e, conseqüentemente, justificam uma nova abordagem às questões subjacentes à competitividade económica.

Uma das conseqüências mais significativas que decorre do atual cenário económico traduz-se numa maior deslocalização dos recursos produtivos, capital e trabalho, e conseqüentemente na alteração das vantagens competitivas, não só no melhor acesso a fatores de produção tangíveis, mas sobretudo no acesso à produção e aplicação de conhecimento e informação útil.

A concorrência dos países em vias de desenvolvimento que, ao oferecerem melhores vantagens competitivas ao nível do binómio capital - trabalho e da produção em série, criam condições favoráveis à deslocalização industrial. Neste contexto, a “Região Norte”, para se tornar competitiva, terá de ser capaz de desenvolver capacidades, para encontrar soluções para criar essas condições de competitividade.

Como se depreende deste estudo, o *cluster* do calçado é um dos principais setores tradicionais da indústria portuguesa, com um peso significativo nas exportações, na produção da indústria transformadora e no emprego, tendo registado um contínuo e sustentado crescimento nas últimas décadas, sendo hoje uma referência no contexto nacional e internacional.

Como verificado pela revisão literária, os artesãos do ofício deram lugar às modernas unidades empresariais do presente, conservando laços comuns no que respeita à fabricação de um produto de qualidade, adicionando-lhe novas competências ao nível da tecnologia produtiva e de informação e comunicação, e introduzindo-lhe o *design* e o fator moda, reforçando a capacidade de competir em mercados abertos e aumentar o valor acrescentado.

Neste sentido, tendo em conta a necessidade do reforço da competitividade em mercados abertos, a análise da validação de divulgação de informação voluntária, das maiores empresas do setor, através do preenchimento da ficha de avaliação, criada com os vários itens, que nos pareceram os mais adequados, para essa validação, possibilitou concluir que:

- A divulgação de informação empresarial, praticada pelas empresas portuguesas de calçado, face à ficha de avaliação qualitativa predeterminada, é de deficiente qualidade;
- Existem algumas diferenças acentuadas na forma de divulgação das empresas portuguesas de calçado, nomeadamente, os temas de responsabilidade social e política de sustentabilidade, tendo estes, merecido destaque nos *sites* de algumas delas, e tornando-se essas, uma verdadeira referência, para as restantes empresas do setor;
- Existe uma clara diferenciação na forma como as empresas valorizam os *Web sites*, já que há empresas com *site* bem estruturados e bastante atrativos, outras têm portal, mas pouco desenvolvido e a informação não é a mais atual e algumas delas não tem *site* ou encontram-se em construção;

Conhecendo esta realidade, e tendo consciência que a atividade de uma empresa não se cinge apenas ao seu negócio, mas também, com o impacto da atividade empresarial no ambiente e na sociedade, as conclusões retiradas contêm por si só matéria suficiente para uma investigação posterior mais desenvolvida, que possibilite a confirmação dos resultados apurados, nomeadamente procurando resposta para ultrapassar as debilidades evidenciadas.

De uma apreciação global ao trabalho de investigação desenvolvido, podemos dizer que este nos permitiu constatar que os objetivos previamente delineados foram maioritariamente alcançados, e que os resultados obtidos e as conclusões extraídas, possibilitam promover:

- Um melhor conhecimento do processo de divulgação voluntária de informação empresarial, protagonizado pelas empresas portuguesas de calçado, e como a associação do calçado avalia a necessidade da sua reformulação;

- O conhecimento de como as principais empresas do setor do calçado português utilizam os seus portais *Web*, e como divulgam a sua informação empresarial.

Claramente, a realização deste trabalho permitiu analisar a problemática escolhida, a divulgação de informação empresarial no setor do calçado português, sob diversas vertentes e perspetivas.

Neste enquadramento, podemos encarar as novas tecnologias da informação e o relato empresarial, como instrumentos para melhorar a competitividade do setor do calçado, no futuro. Nesta era em que as TI são essenciais e a circulação da informação é um elemento vital, é pois, essencial alterar os modelos de divulgação de informação da indústria do calçado português. Sendo imperativo para o seu sucesso, o envolvimento de todos aqueles que, direta e indiretamente, exercem influência neste processo.

Face ao argumento construído, o setor do calçado deverá passar pela dinamização da qualidade e criatividade dos produtos oferecidos, pela criação de uma imagem de marca própria e também, pela implementação da estratégia de divulgação voluntária de informação empresarial, como fatores competitivos.

Contudo, a APICCAPS em resposta às questões formuladas, alega que a própria dimensão e estrutura da empresa são fatores que condicionam a divulgação voluntária de informação, já que este setor é essencialmente constituído por empresas do tipo familiar, em que a gestão é assumida pelo empresário, com exceção de um pequeno grupo, de grandes empresas, de capital estrangeiro que ainda se mantêm em Portugal. Fomenta visivelmente a ideia, que por norma a divulgação de informação financeira e não - financeira tem como principais destinatários: os acionistas, e sendo assim, diz que a informação financeira divulgada de forma voluntária pelas empresas de calçado é naturalmente limitada, dado que:

- ✱ A estrutura acionista é muito estável e próxima da gestão;
- ✱ Estas empresas, pela sua dimensão, o capital alheio, é negociado com os bancos e a informação necessária é prestada no momento em que se negocia;
- ✱ A informação prestada a clientes e fornecedores é essencialmente de cariz não financeiro.

Com estas afirmações, é expectável que a própria associação do setor ainda não esteja vocacionada, para a divulgação voluntária de informação do setor. Cabe pois, à opinião pública, aos académicos e associações que interagem com o setor, a incumbência de

estimulem a aceitação e discussão deste tema como ponto de partida para que o relato voluntário possa se tornar uma realidade, tornando-se uma estratégia de promoção e competitividade para o setor do calçado português.

Neste contexto global com uma diversidade enorme de conhecimento, onde as escolhas que fazemos determinam o sucesso de cada um, a indústria de calçado portuguesa, movida pela vontade de conquistar uma identidade própria, que se destaque de todas as outras, mistura influências e conhecimento para inovar, sempre aberta a outras culturas, modas e tendências na perspectiva de procurar novas linguagens, que aplica na criação da sua imagem num estilo único e original.

Por fim gostaria de afirmar, que para um setor como o do calçado, constituído primordialmente por pequenas e médias empresas, onde os desafios colocados pela competitividade são enormes, que na dimensão estritamente económica, o contexto evoluiu no sentido da intensificação da concorrência, impondo às empresas uma forte disciplina na gestão. Permite-me reiterar que a estratégia de divulgação de relato empresarial voluntário, em resposta à necessidade de aumentar a capacidade competitiva do setor, é agora:

- Uma pré-condição de sobrevivência, quando, além do mais, os termos em que a disputa concorrencial se trava está longe de ser equilibrados, nomeadamente em termos de respeito por normas ambientais ou na verificação de direitos sociais básicos;
- Um meio estratégico-económico para promover a competitividade, estritamente prioritário e necessário.

Eis, pois, temas que parecem merecer uma maior atenção e aprofundamento em trabalhos futuros sobre o setor, para o qual: a inovação, internacionalização, redes de cooperação, são os principais eixos em que assenta, e que tem como ponto de partida as necessidades do mercado atual, que exige o ajustamento da organização da produção.

Importa salientar que ao encerrar este trabalho, este não se encontra concluído, seguramente há muito que reflectir, questionar e problematizar. As possibilidades que nascem a partir deste estudo são muitas, fazendo procurar mais respostas.

Na certeza que toda a pesquisa traz conhecimento e este é infinito, exigindo constantes elaborações e reelaborações para a pessoa que se envolva nos caminhos do

conhecimento, haverá sempre dúvidas e ficará sempre a certeza de que muito mais há para descobrir do que aquilo que foi desvendado.

Sendo assim a elaboração deste trabalho fomenta reflexões sobre outras pesquisas que podem ser desenvolvidas...

BIBLIOGRAFIA

- ANGULO, M. J. (2000). *Um Estudo do Modelo de Negócio dos Portais na Internet*. ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. São Paulo.
- APICCAPS. (2007). Indústria do calçado Plano Estratégico 2007-2013. *Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos*.
- APICCAPS. (2010a). Monografia Estatística 2009. APICCAPS, 70. doi: 321086/10
- APICCAPS. (2010b). Promoção externa /External programe APICCAPS prepara nova ofensiva no exterior Retrieved 2011-04-12, from http://www.apiccaps.pt/web/guest/news/-/asset_publisher/ar5N/content/promocao-externa-external-programe?redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fnews
- APICCAPS. (2011a). Calçado Português «arrasa» Concorrência, *Jornal da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus sucedâneos* Fevereiro 2011.
- APICCAPS. (2011b). Calçado, componentes e artigos de pele. *Monografia Estatística 2011*.
- Araújo, D. N., Cardoso, P., & Novais, J. (2011). *Manual de Prestação de Contas nas Sociedades Comerciais* Porto: Jornal Fiscal, Lda. (Grupo Editorial Vida Económica).
- Araújo, M. (2011). Indústria tradicional aumenta exportações no primeiro trimestre, *Economia, Vida Económica*, pp. 34-35.
- Boschma, R. A., & Wal, A. L. J. t. (2007). Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District: The Case of a Footwear District in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177.
- Caiado, A. C. P., & Madeira, P. J. (1999). *Aspectos Contabilísticos e Fiscais da Prestação de Contas*. Lisboa: Vislis Editores, lda.
- Caldeira, M. V. J. (2007). Proximity and Knowledge Governance in Localized Production Systems: The Footwear Industry in the North Region of Portugal. *European Planning Studies*, 15(0965-4313), 10.1080/09654310601134854.
- Caldeira, M. V. J. (2008). Fashion and the Governance of Knowledge in a Traditional Industry: The Case of the Footwear Sectorial Innovation System in the Northern Region of Portugal 17(1043-8599), 61-78. doi: 10.1080/10438590701279318
- Capello, P. V., & Ravasi, D. (2009). The Variety and the Evolution of Business Models and Organizational Forms in the Italian Fashion Industry. *Business History Conference. Business and Economic History On-line : Papers Presented at the BHC Annual Meeting*, 7, 1.
- Cardoso, A. J. M. (2004). *Factores justificativos da decisão de internacionalização das Empresas da Indústria do Calçado da Região do Vale do Ave*. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, UFP Porto.
- Cardoso, M. (2010, 17 de Agosto). As 15 maiores Empresas Portuguesas, *Expresso*.
- Cindy, L. F. (2004). Tips for Fitting the Masses. *Occupational Health & Safety*, 73(9), 128.
- CIP, C. E. d. P.-. (2011). Conjuntura Económica – Junho 2011 Retrieved 2011-07-15, from <http://www.cip.org.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/cip/documentos/cenrodocumentacao/Indicadores%20econ%C3%B3micos/Conjuntura%20Econ%C3%B3mica/01%20-%20Conjuntura%20Econ%C3%B3mica%20Junho%202011.pdf>
- Coface. (2007). Estudos Sectoriais-Indústria do Calçado.
- Coface. (2011). O top das 100 maiores empresas nacionais da indústria do calçado Retrieved 2012-10-12, 2011, from <http://www.aeportugal.pt/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Top100.asp?IDSector=8>
- Costa, F. S., & Gonçalves, A. B. *CONTRIBUTO PARA UMA GEOGRAFIA DO AVE OU UM MODELO TERRITORIAL HISTORICAMENTE CONSTRUÍDO A (RE)PENSAR*. Secção de Geografia, Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho. Minho. Retrieved from http://servicio.us.es/ciberico/archivos_acrobat/sevilla5silvacosta.pdf
- CTCP, C. T. d. C.-. (2005). *Novos Rumos-Reconversão de Activos do Sector do Calçado para Novas Profissões*. Centro Tecnológico do Calçado. Santa Maria da Feira. Retrieved from http://www.ctcp.pt/novosrumos/pdfs/RelatórioDIAG_final.pdf
- Dias, A. C. G. (2009). *O Relato da Sustentabilidade Empresarial: práticas em Portugal*. Grau de Mestre em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta, Lisboa.
- Dias, M. V. R. (2002). Desinvestimento Industrial e as Regiões Portuguesas. 27.

- Eiriz, V., & Barbosa, N. (2007). Interação entre Redes Organizacionais Locais. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 2007 (Nº 16), 42.
- Euromonitor, I. (2009). Footwear Industry in Portugal Retrieved 2011-03-11, from <http://www.reportlinker.com/ci02119/Footwear.html/coverage/Europe:Portugal/mode/premium>
- Figueira, R. J. C. d. M. (2003). *CAD/CAE/CAM/CIM*. Licenciatura em computadores e Sistemas Instituto Politécnico do Porto. Retrieved from http://www.dei.isep.ipp.pt/~paf/proj/Julho2003/CAD_CAE_CAM_CIM.pdf
- Freitas, G. (2009). *SNC – ESTRUTURA CONCEPTUAL*. Formação OTOC. Camara dos técnicos oficiais de contas. Lisboa. Retrieved from <http://www.otoc.pt/fotos/editor2/SNC%20-%20EstruturaConceptualDIS1409.pdf>
- Gouveia, A. J. G. d., Oliveira, P. C., & Varajão, J. E. Q. (2007). *PORTAIS WEB: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL*. Paper presented at the Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2007, Vila Real. http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200713C045.pdf
- Lusa, A. (2011). PME representaram 60% do volume de negócios em Portugal, *Economia, Diário de Aveiro*.
- Maia, J. (2008). *O Comercio Intra-Sectorial no Sector do Calçado-Uma perspectiva Global*.
- Marcos, P. M. P. (2010). *Factores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/52229>
- Marinho, R. d. B. (2008). *Sistemas de Informação Empresariais na Era do Conhecimento: uma arquitetura de informação centrada no cliente/usuário* UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA Bahia. Retrieved from <http://www.slideshare.net/rafaelmarinho71/sistemas-de-informao-empresariais-na-era-do-conhecimento-uma-arquitetura-de-informao-centrada-no-clienteusurio>
- Mendonça, J. M. (2008). [A indústria do calçado é um inequívoco caso de sucesso e orgulho nacional].
- Neto, P. (2008). *O QREN 2007-2013 e os Processos Territoriais de Inovação e de Fomento de Competitividade*. CEFAGE-UE Working Paper. Departamento de Economia e CEFAGE-UE (Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia). Universidade de Évora, . Évora. Retrieved from http://www.cefage.uevora.pt/pt/content/download/1585/20613/version/1/file/2008_12.pdf
- Niemi, W. (2006). INDUSTRIAL DESIGNS. [Article]. *FN: Footwear News*, 62(15), 14-14.
- Pinto, I. (2011). Quota de 2%coloca Portugal no 11º lugar no "ranking" dos maiores exportadores de calçado (05/09/2011 ed.): Dinheiro Vivo.
- QREN, N. d. E. e. A. O. d. (2011). Notas de Conjuntura Económica – Janeiro de 2011 Retrieved 2011-07-15, from <http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/Notas%20de%20Conjuntura%202011-01.pdf>
- Rasoul, S., Hamid, S., & Morteza, M. (2009). Investigation of leather industry competitiveness in Iran. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(3), 343.
- Ribeiro, C. L. (2006). O Calçado Retrieved 2011-04-14, from http://www.caestamosnos.org/Pesquisas_Carlos_Leite_Ribeiro/O_Calcado.html
- Ribeiro, J. S. (2010). *História do Calçado*. S. João da Madeira: Laborpress.
- Rocha, I., & Vieira, D. F. (2007). *Comercial* (Vol. 11ª Edição). Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, J. (2009). *Sistema de Normalização Contabilística Explicado* (1 ed. Vol. I). Porto: Porto Editora.
- Santos, R. (2003). *A Viabilidade de um Cluster da Moda na Área Metropolitana do Porto*. Mestre, Universidade de Aveiro, Aveiro. Retrieved from http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER08/art4_rper8.pdf
- Silva, M. R. (2007). [Redes de Cooperação e Desenvolvimento Empresarial].
- Sousa, J. F. (2008). *A Credibilização do Relato Empresarial e a Informação Voluntária*. Tese Doutoral Doutoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid. (15732)
- Tiago, A., Almeida, R., & Pascoal, T. (Eds.). (1999). *Prestação de Contas*. Mem Martins. Wikipedia.org. (2001). Wikipédia, a enciclopédia livre
- Wise, P. (2006). Shoe industry shuffles its resources INDUSTRY: The departure for lower-cost locations in Asia and East Europe has dealt a heavy blow to the country's small northern towns, *Business And Economics--Banking And Finance, Political Science, Financial Times*, p. 4. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/249664410?accountid=26357>

ZAVALAGA, F. L., AGUIRRE, A. R., REQUENA, D. M., & RÍOS, C. C. (2001). Comparación de las escalas de Likert y Vigesimal para la evaluación de satisfacción de atención en un hospital del Perú. *vol.12, no.2* (), p.52-57.

ANEXOS

ANEXO I

Ficha de Avaliação			
Empresa: ACO - FÁBRICA DE CALÇADO, S.A.			
Tipo de Sociedade:		Anónima_x__	Quotas_____
Tem site institucional:		Sim __x__	Não_____
Se não tem, existe outro site de divulgação		Sim_____	Qual_____ Não_____
Informação divulgada:			
Questões:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **ARA SHOES PORTUGUESA-FÁBRICA DE CALÇADO SOCIEDADE UNIPessoal, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas __x__

Tem site institucional: Sim __x__ Não_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga a bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **BECIG SOCIEDADE COMERCIAL, S.A.**

Tipo de Sociedade: Anónima__x__

Quotas_____

Tem site institucional: Sim __x__

Não_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **FÁBRICA DE CALÇADO CAMPEÃO PORTUGUÊS, S.A.**

Tipo de Sociedade: Anónima ☒ Quotas _____

Tem site institucional: Sim _____ Não ☒

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim ☒ Qual: da marca Não _____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **CLAUDIFEL-INDÚSTRIA CALÇADO, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas__x__

Tem site institucional: Sim _____ Não__x__

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **JOAQUIM LUÍS LOBO FÉLIX & FILHAS, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas __x__

Tem site institucional: Sim _x_____ Não_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulgada	Divulgada	Divulgada bem
a)	Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b)	Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
e)	Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **GABOR PORTUGAL- INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas __x__

Tem site institucional: Sim __x__ Não_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
a)	Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
e)	Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
h)	Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
i)	Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Divulgação da política de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
k)	Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **JEFAR - INDÚSTRIA DE CALÇADO, S.A.**

Tipo de Sociedade: Anónima_x____ Quotas_____

Tem site institucional: Sim _____ Não_x____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_x____ Qual: da marca Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **JONIL – CALÇADOS, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas__x__

Tem site institucional: Sim _____ Não__x__

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulgada	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **ANTÓNIO MANUEL FERREIRA NUNES, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas__x__

Tem site institucional: Sim _____ Não_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim__x__ Qual: da marca Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
a)	Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **FORTUNATO O. FREDERICO & C^a LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima____ Quotas_x____

Tem site institucional: Sim __x____ Não____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim____ Qual____ Não____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **MEPHISTO PORTUGUESA – FÁBRICA DE CALÇADO, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas_x_____

Tem site institucional: Sim _x_____ Não_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
a)	Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b)	Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
e)	Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
h)	Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
i)	Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **PCF- PRODUÇÃO DE CALÇADO DE FELGUEIRAS, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas__x____

Tem site institucional: Sim _____ Não__x____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim__x Qual:da empresa mãe Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
a)	Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Divulgação da política de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **PEDOURO CALÇADO, LDA.**

Tipo de Sociedade: Anónima_____ Quotas_x_____

Tem site institucional: Sim _____ Não_x_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_____ Qual_____ Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
	a) Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Divulgação da equipa de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Divulgação da estrutura societária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Divulgação da política de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ficha de Avaliação

Empresa: **PROCALÇADO - PRODUTORA DE COMPONENTES PARA CALÇADO, S.A.**

Tipo de Sociedade: Anónima_x____ Quotas_____

Tem site institucional: Sim _____ Não_x_____

Se não tem, existe outro site de divulgação Sim_x____ Qual: da marca Não_____

Informação divulgada:

Questões:		Não divulga	Divulga	Divulga bem
a)	Divulgação da missão e estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Divulgação da equipa de gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Divulgação da estrutura societária	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Divulgação da história da empresa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Divulgação da informação financeira anual (Relatório de Gestão e DF's)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Divulgação de informação financeira intercalar (semestral)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Divulgação das áreas de negócio e processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Divulgação da tipologia dos produtos produzidos e comercializados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Divulgação dos mercados onde opera e da respetiva quota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Divulgação da política de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
k)	Divulgação de informação sobre responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Texto escrito conforme o Acordo Ortográfico - convertido pelo Lince.

ANEXO II

De: Joao Maia [mailto:Joaomaia@mail.apiccaps.pt]
Enviada: segunda-feira, 31 de Outubro de 2011 12:37
Para: Graça Bastos
Cc: Carlos Silva
Assunto: Tese

Graça

Vou procurar responder às suas questões num único texto:

Eu não conheço a informação financeira que estas empresas divulgam nos seus sites de forma voluntária e admito que a informação não financeira divulgada pelo que conheço é muito concentrada nos produtos comercializados e nas actividades comerciais e de marketing.

O sector de calçado é essencialmente constituído por empresas do tipo familiar em que a gestão é assumida pelo único (ou maior) detentor de capital. A excepção a este modelo de organização é um pequeno grupo (de grandes empresas) de capital estrangeiro que ainda se mantêm em Portugal e que participam no top das empresas de calçado e que representam entre 10 a 15% da produção e das exportações.

Normalmente, a divulgação de informações financeiras e não financeiras têm como principais destinatários: os accionistas (actuais e potências) detentores de capital alheio e clientes/fornecedores.

Ora, a informação financeira divulgada de forma voluntária pelas empresas de calçado é naturalmente limitada dado que:

- a estrutura accionista ser muito estável e próxima da gestão (consegue aceder a informação directamente da empresa)
- estas empresas, pela sua dimensão, não procurarem capital alheio no mercado obrigacionistas.

Os capitais alheios são negociados com os bancos e a informação necessária é prestada no momento em que se negocia as linhas de crédito.

A informação prestada a clientes e fornecedores é essencialmente de cariz não financeiro e mesmo assim ajustada ao processo de negócio.

Em síntese, parece-me que a informação divulgada está ajustada à tipologia de empresas e aos modelos de negócio em que as empresas se inserem.

Uma alteração do modelo de negócio e de gestão de uma empresa poderia permitir um acelerar no seu processo de crescimento (através da entrada de novos accionistas ou de uma dispersão do capital). Uma empresa que se pretenda lançar num modelo de negócios de crescimento rápido (baseado na atracção de novos capitais - próprios ou alheios) terá maturamente de adaptar o seu modelo de comunicação com o mercado, mas não é a alteração do modelo de comunicação que vai permitir a alteração do modelo de negócio.

Hoje a comunicação com o mercado (envolvendo não só os públicos alvo identificados atrás como muitos outros) é essencial para o desenvolvimento das empresas e dos sectores no entanto esta é também uma função crítica dentro de cada empresa e que tem estado muito associado às áreas de marketing e comercial tendo a informação financeira um papel de muito menor destaque.

O gráfico que lhe enviei está publicado de forma mais sintética na nossa monografia estatística na página 60.

Fico à disposição para prestar qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos.

João Maia

De: Graça Bastos
Enviada: terça-feira, 18 de Outubro de 2011 12:33
Para: Joao Maia
Assunto: Tese

Bom dia João Maia,

Tem possibilidade de responder a quatro questões sobre informação divulgada pelas maiores empresas do sector, no âmbito do meu trabalho?

Questões:

- a. No seu entendimento acha que o processo de divulgação de informação financeira e não financeira, desenvolvido pelas quinze maiores empresas do sector do calçado é o ajustado?
- b. Será que o tipo de informação divulgada por essas empresas, no seu site, não condiciona a sua inserção num mercado cada vez mais globalizado e competitivo?
- c. A dimensão das citadas empresas face a um sector em desenvolvimento acelerado não deveria obrigar a um processo informativo muito mais detalhado e abrangente?
- d. O que pensa da importância da divulgação, não só de informação financeira, mas também de informação voluntária financeira e não financeira, com contributo para a afirmação das empresas de calçado nacional?

P.S. As quinze empresas seleccionadas provêm de uma base de dados, de um estudo elaborado pela empresa Coface e disponibilizado no site da AEP, “ o Top das maiores empresas nacionais do sector do calçado”.

Junto anexo o site a que me refiro:

<http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=8>

Já agora só um último pedido, e prometo não voltar a incomodar, relativamente ao gráfico, que o João, me enviou há um tempo, pode-me informar a fonte e a página de onde foi retirado, se for o caso, para a poder incluir no meu trabalho? (junto anexo a folha de Excel, com o gráfico).

Desde já agradeço a ajuda e peço desculpa pelo trabalho dado.

Atentamente,
Maria da Graça